

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка
по дисциплине **«Стратегический менеджмент»**
для проведения семинарских и практических занятий,
самостоятельной и индивидуальной работы
студентов, обучающихся
по направлению 080100.62 «Экономика»
(профессионально-ориентированная программа «Антикризисное управление»)

Казань 2010

Составители: к.э.н., доцент Демьянова О.В.
ассистент Кушниренко А.В.

Рецензенты: к.э.н., доцент Палей Т.Ф.
к.э.н., доцент Мухаметшина Г.Р.

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента 9.06.09г., протокол
№ 10.

Контроль качества:

ст. методист доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО доцент Андреева Р.Н.

Введение

Методическая разработка составлена в соответствии с Программой дисциплины «Стратегический менеджмент» и состоит из двух частей: 1 часть – семинарские, практические занятия, самостоятельная работа; 2 часть – задания для индивидуальной работы.

Первая часть «Семинарские, практические занятия, самостоятельная работа» включает в себя название темы, вопросы для обсуждения, содержит практическую часть в виде кейсов, а также контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы, списки рекомендуемой литературы.

Вторая часть «Задания для индивидуальной работы» состоит из трех заданий. В первом задании рассматриваются подходы к выработке стратегии России согласно исследованиям аналитического центра. Второе задание направлено на выработку навыков самостоятельного составления кейсов по стратегическому менеджменту на примере крупных Российских компаний. Третье задание связано с развитием навыков использования программных продуктов для решения практических задач в области стратегического менеджмента.

В ходе изучения дисциплины студент должен ознакомиться с содержанием каждой темы по данным методическим указаниям. После этого следует изучить учебный материал по лекциям, практическим занятиям и по рекомендованным литературным источникам.

Для лучшего усвоения учебного материала по рекомендуемой литературе целесообразно составлять конспект по каждой теме, т.е. кратко изложить основные положения тем в рабочей тетради. Конспект облегчает подготовку к экзамену. Если при изучении курса у студента возникнут вопросы, которые он не сможет решить самостоятельно, то следует обратиться к преподавателю за консультацией.

После самостоятельного выполнения индивидуальных работ студент должен в установленные сроки представить на кафедру отчет по индивидуальной работе в соответствии с заданием и методическими указаниями по ее выполне-

нию, приведенными далее. После защиты трех индивидуальных работ студент допускается к экзамену.

I. Семинарские и практические занятия

Тема 1. Стратегия и стратегическое управление (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Стратегия как объект менеджмента.
2. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей фирмы.
3. Стратегия как набор правил для принятия решений.
4. Стратегия как план управления фирмой.

Практические задания

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Охарактеризуйте производственный процесс.
- Какой преобладающий тип структуры управления?

2. Заполните таблицу 1, указав особенности стратегического управления в отличие от оперативного.

Таблица 1

Отличия стратегического управления от оперативного

Критерий различия	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цель бизнеса		
Объект внимания		
Инструменты управления		
Перспектива (лет)		
Трактовка персонала как		
Эффективность управления		

3. Разделитесь на две команды и дайте комментарий высказываниям, представленным в таблице 2, приведите практические примеры:

Таблица 2

Система комментариев

Команда 1	Команда 2
Стратегия – это инициатива, проявление лидерства	Стратегия – это не только инициатива, но и сознательный, обдуманный выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения
Стратегия должна быть ясной, простой и точно определенной	Чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь на практике приходится сталкиваться с непредвиденными событиями
Формирование стратегии – это напряженный и жестко контролируемый мыслительный процесс	Создание эффективных стратегий – это уникальная способность, творчество
Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя	Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону – на плечи плановиков.

Контрольные вопросы

1. В чем особенность стратегического менеджмента в современных условиях?
2. В чем сущность понятия «стратегия как объект менеджмента»?
3. Каковы основные этапы модели действий, необходимых для достижения целей фирмы?
4. Каковы основные правила для принятия решений?
5. В чем сущность стратегического плана фирмы?
6. Почему стратегия важна?
7. Что должно быть включено в письменное изложение стратегии?
8. Исторически, в мировом масштабе, кто были наиболее велики стратегами? Примеры неудавшихся стратегий?
9. Какие основные черты между производственными и военными стратегиями?
10. Каким образом можно определить плохие или хорошие стратегии?

11. До какой степени сторонний наблюдатель может определить истинные стратегии компаний?

12. Насколько важна секретность стратегий? Кто должен знать данные стратегии?

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите примеры стратегических парадоксов и дилемм.
2. Выделите региональные политические и экономические тенденции и их влияние на развитие стратегии.
3. Перечислите современные тенденции регионального развития.
4. В чем особенность стратегического управления в системе менеджмента?
5. Охарактеризуйте эволюцию стратегического мышления.
6. В чем заключается стратегический аспект при управлении развитием организацией?
7. Выделите общее и отличие стратегического планирования и стратегического менеджмента.

Рекомендуемая литература

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008- с. 27 – 35, 38 – 43, 47 – 52.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 1.3.
3. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. ил. – (Серия «Учебник для вузов»). – Гл. 1.

Тема 2. Процесс разработки стратегии фирмы (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Элементы разработки стратегии фирмы.

2. Определение миссии фирмы.
3. Конкретизация видения фирмы и постановки целей. Целеполагание и критерии выбора стратегических целей.
4. Формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей.

Практические задания

Напишите в форме эссе ответы на следующие вопросы:

1. Насколько стратегическое умение является врожденной способностью? Можно ли этому научиться?
2. Очевидно, что многие организации делают очень мало в области формального стратегического планирования, но часто преуспевают. Не доказывает ли это, что стратегия ничего не значит?
3. Стратегия означает наличие неострых предположений относительно будущего, но в действительности будущее не может быть известно. Не означает ли это, что стратегическое планирование безнадежно?
4. Какие организационные и иные факторы создают трудности для стратегического подхода к управлению? Каким образом они могут быть преодолены?
5. Чем отличается стратегическое планирование в больших и малых предприятиях?

Кейс «Сотовая связь раздавила пейджинг»

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы. В то время как в США этим видом связи пользуются около 50 млн. человек, в Европе — 3-5% населения, в России, по данным компании Vessolink-Единая Пейджинговая, число абонентов пейджинговых сетей к концу 1999 г. составило около 300-350 тыс. человек и практически не увеличивается (рисунок 1).

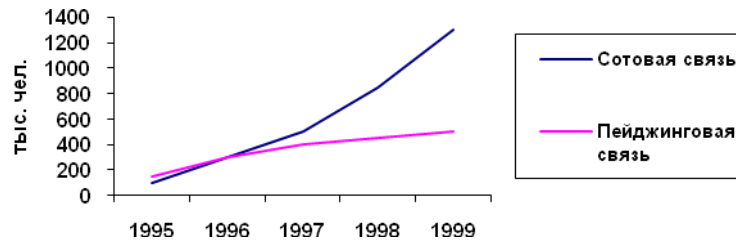


Рис. 1. Число абонентов сотовой и пейджинговой связи в России

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовую, и в пейджинговую сети в столицах фактически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи, не раздумывая выбирают телефон, даже несмотря на то, что он дороже в обслуживании. Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов, но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложатся в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос — работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США).

Впрочем, все это не даст долговременного эффекта без освоения современных технологий. Распространению пейджинга препятствует также недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно, лишь перейдя на новый, более совершенный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытается эксплуатировать только Mobile Telecom). Но ни на масштабные рекламно-маркетинговые меро-

приятия, ни на модернизацию, которая потребует в масштабах России инвестиций в десятки миллионов долларов, нашим пейджинговым компаниям при сегодняшнем «низком» рынке рассчитывать не приходится.

Вопросы и задания:

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.
2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?

Контрольные вопросы

1. Каковы основные элементы разработки стратегии фирмы?
2. В чем особенность миссии фирмы?
3. Каковы виды стратегических целей?
4. Назовите критерии выбора стратегических целей?
5. В чем особенность стратегии, направленной на достижение целей?
6. Назовите проблемы развития производства и переход к стратегическому управлению?
7. Кому и зачем нужна стратегия?
8. Как формируется (разрабатывается, определяется) стратегия организации?
9. Что входит в состав стратегии?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите внутренние политические и экономические тенденции и их влияние на развитие стратегии фирмы.
2. Какие существуют пути к стратегическому преимуществу?
3. Приведите примеры критических факторов успеха компании.
4. Перечислите, какие существуют стратегии, нацеленные на потребителя.

5. Перечислите, какие существуют стратегии, нацеленные на корпорации.
6. Перечислите, какие существуют стратегии, нацеленные на конкурентов.

Рекомендуемая литература

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. - Разд. 2.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 3.1., 3.2.
3. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. – (Серия «Учебник для вузов»). – Гл. 3.
4. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.: ил. – Гл. 2,3.

Тема 3. Стратегические решения (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Моделирование стратегических решений.
2. Критерии стратегических решений.
3. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

Практические задания

Кейс «Как на российских дорогах появился MINI»¹

Началось все с того, что BMW Group приобрела Rover Group и вместе с этим стала счастливым обладателем и другого бренда – MINI. И если Rover Group через пару лет был продан, то «малыш» MINI подавал большие надежды.

¹ Автор кейса Мария Пикалова, http://old.e-xecutive.ru/workshop/cases/article_3202/

BMW переработал дизайн MINI, совместно с Interbrand разработал коммуникационную кампанию International Brand Campaign. В 2001 году бренд пережил «второе рождение».

Старый Mini был хорошо знаком европейцам. Более того, можно было сказать, что это был для европейцев автомобиль культовый. Поэтому появление нового MINI было воспринято неоднозначно. Уже сложился некий клан владельцев старых Mini, и эти люди были возмущены, что кто-то посягнул на «святое». В конечном счете, отношение удалось изменить, и Европа приняла новый MINI. В России же была совсем иная ситуация – об автомобиле никто ничего не знал.

Российский автомобильный рынок в то время был рынком больших автомобилей и лимузинов, на котором «малышей» не жаловали. «Мы знали, что к малым автомобилям в России более чем неоднозначное отношение», - рассказывает специалист группы маркетинга бренда MINI Елена Кравец. В сознании потребителей существовала масса стереотипов относительно небольших автомобилей – считалось, что они предназначены исключительно для женщин и совсем не предназначены для зимних условий.

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris9.jpg> *Выбор стратегии*

Проводить исследования было бесполезно. Что российские потребители могли рассказать о марке, совершенно им незнакомой? С чем они могли бы сравнить MINI, если на тот момент на рынке не были представлены прямые конкуренты? Впоследствии, когда автомобиль все же появился на российском рынке, ситуация с прямыми конкурентами стала не намного яснее. Общение с первыми покупателями показало, что выбор они делают между MINI и Audi A3, или MINI и Mercedes класса A, или MINI и Porsche 911. Невероятно, но выбор происходил между несопоставимыми автомобилями. Главным для нас на первом этапе работы было не ошибиться в выборе стратегии при запуске». Этот автомобиль имел некоторую историю, свидетельствующую, что в данном продукте сильно выражена эмоциональная составляющая. Именно на нее и решено было сделать ставку.

Отличительная черта MINI – веселый и яркий дизайн – «лупоглазые» фары, разные по цвету кузов и крыша. Его «игрушечный» вид привлекал внимание и вызывал улыбки. Когда в Москве появились первые MINI, люди часто спрашивали: «Что это за автомобиль?». И когда им отвечали, что это MINI, они обычно переспрашивали: «MINI-что?».

Обычно запуску нового бренда сопутствует масштабная рекламная кампания, но в случае с MINI было решено пойти другим путем. Основной упор был сделан не на прямую рекламу, а на PR, акции, спецпроекты и слухи. На тот момент у компании был всего один дилер MINI в Москве – компания «Автодом», которая взяла на себя часть ответственности за запуск новой марки.

В связи с тем, что MINI является автомобилем класса «премиум», главной аудиторией были избраны те, кого принято называть trend-setter. У компании было очень четкое представление о том, как выглядят потенциальные покупатели MINI. Это люди общительные и эмоциональные, любители всего нового и необычного, те, кто не следует модным тенденциям, а создает их. Это космополиты, стремящиеся произвести впечатление на окружающих и наслаждающиеся жизнью. Этой узкой аудитории было сделано предложение, отвечающее их стремлению подчеркнуть свою индивидуальность, - предложение купить уникальный автомобиль. Благодаря множеству возможных комплектаций шанс найти два одинаковых MINI составляет 1/100 000.

Когда появились первые MINI, они неизбежно привлекали к себе повышенное внимание. Было очевидно, что его готовы были выдержать далеко не все. Например, был случай, когда жительница Нижнего Новгорода приобрела автомобиль, но через неделю сдала его обратно, сказав: «Я не могу на нем ездить. Все оборачиваются, все на меня смотрят. Все мне машут рукой». Для нее подобное внимание со стороны окружающих было психологически крайне дискомфортно. Характер человека в данном случае не совпал с характером автомобиля.

MINI – по определению урбанистический, городской автомобиль. Поэтому продвижение началось с крупных городов – Москвы и Санкт-Петербурга. Впоследствии интерес к автомобилю проявили и жители других регионов.

Однако помимо эмоциональных качеств MINI обладает отличными техническими характеристиками, обусловленными его «спортивным прошлым». Mini появился в 1959 году в качестве ответа автопроизводителей на «суэцкий кризис». Перед его первыми разработчиками была поставлена задача создать экономичный автомобиль (бензин в то время был в дефиците), который обладал бы динамичным характером и имел просторный салон. В 1961 году Mini был усовершенствован Джоном Купером, что положило начало его спортивным достижениям. Не все знают, что автомобили Mini неоднократно выигрывали легендарные гонки в Монте-Карло в 1964-1965 и 1967 годах. Впоследствии компания BMW, совершенствуя новый MINI, вложила в него все свои знания и умения по части создания спортивных авто. Так появился новый спортивный MINI Cooper S.

Помимо спортивных побед MINI может похвастаться установленными рекордами по вместительности. Рекорд старого Mini – 15 человек, уместившихся в салоне. В 2004 году в Афинах во время Олимпиады был установлен новый рекорд – 21 человек в салоне. Достижение было зафиксировано в Книге рекордов Гиннеса.

Отличные спортивные качества MINI были одним из главных преимуществ, поэтому тест-драйв стал принципиально важным элементом при продвижении его на российском рынке. Стратегия оказалась верна – большинство потребителей принимали окончательное решение о покупке, испытав MINI на дороге. «В продаже MINI тест-драйв играет большую роль. Можно сказать, решающую, - говорит Марина Кузина. – Даже те, кому автомобиль нравился, воспринимали его сперва несерьезно. Однако оказавшись за рулем, почувствовав автомобиль, увидев его возможности, они становились его «фанатами».

Спецпроекты и акции

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris5.jpg> Характеристики аудитории стали определяющим моментом в подготовке акций и спецпроектов, которые должны были быть яркими, необычными, креативными. Первый этап знакомства потенциальных покупателей и нового продукта проходил под девизом «MINI. Это любовь?». MINI начали появляться в местах сосредоточения trend-setter'ов – на закрытых вечеринках и в модных клубах. MINI, как автомобиль для тех, кто создает модные тенденции, стремился находиться рядом с этими тенденциями во всех областях – моде, музыке, времяпровождении. Например, многие акции были связаны с только появившейся в то время музыкой в стиле house или игрой в керлинг, петанг.

По улицам ночной Москвы начал курсировать автобус MINI House, полностью оформленный в стиле MINI, который доставлял clubber'ов в самые модные ночные заведения города. Автобус был выдержан в корпоративных цветах, там играла музыка в стиле house, пассажирам предлагали напитки. Эта акция получила широкое освещение в прессе и на телевидении.

Совместно с «Автодомом» был разработан проект «MINI seasonality», в рамках которого были созданы при участии модных фотографов, работающих для глянцевого издания, четыре серии фотографий, четыре фото-истории.

За пределами России также реализуются проекты при участии известных дизайнеров. Например, один из автомобилей MINI стал объектом творчества Джанфранко Ферре, в этом году появился MINI в интерпретации Донателлы Версаче. Также в Милане на выставке, посвященной дизайну, были представлены автомобили MINI, украшенные керамической мозаикой-Bisazza.

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris6.jpg> В России был реализован совместный проект с журналом «Афиша» - подписчики получили возможность выиграть автомобиль MINI. «Афиша» по духу близка к MINI, - рассказывает Елена Кравец. - Это экстравертное издание, которое захватывает направление развлечений, и мы решили сотрудничать с ним. Акция проходила на протяжении 7,5 месяцев».

Результаты, полученные после реализации первого этапа «MINI. Is it love?», показали, что стратегия продвижения продукта оказалась верна. «Была сделана ставка на эмоциональную составляющую – чтобы понять MINI, в него надо влюбиться, - рассказывает Елена Кравец. - Мы разговаривали с первыми покупателями и спрашивали их, почему они купили MINI. И они нам отвечали: «Сложно сказать. Наверное, это любовь». Мы попали в «десятку», мы угадали, что заставляет людей заплатить около 30 тыс. евро за автомобиль, марка которого на российском рынке малоизвестна. Люди, покупавшие большие автомобили, знали, что подчеркивают свой статус. А владельцы MINI платили столько же, зная, что они будут выделяться, что они будут единственными и неповторимыми». «Стандартная рекламная кампания в нашем случае не сработала бы, - говорит Марина Кузина. - Просто изображение автомобиля с каким-то слоганом ничего не сказало бы. Человек должен был сначала увидеть автомобиль, он должен был на нем поехать, почувствовать его. Выбор MINI – это как выбор одежды. Внутренний мир должен соответствовать».

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris7.jpg> Если слоганом для первого этапа был вопрос «Is it love?», то слоган второго этапа стал ответом на него - «Let's MINI». «Мы хотели, чтобы люди, думая о драйве, скорости, эмоциях, говорили: «Let's MINI», - говорит Елена Кравец. - И речь не только об ощущениях от вождения, но и о ситуациях, когда люди хотят весело провести время, собираются в поездку, хотят добавить в свою жизнь яркие элементы. Чтобы они могли бы сказать: «Let's MINI». Мы понимаем, что это - задача не на один год».

Реклама

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris8.jpg> Рекламные макеты, на которых был изображен новый MINI, появились на улицах городов и в прессе только в 2004 году, когда уже удалось достичь определенного уровня известности. При создании макетов было принято решение изображать MINI не так, как это делает большинство автомобильных компаний.

В 2004 году было решено сделать акцент на спортивных качествах автомобиля, в соответствии с этим были созданы новые образы. На одном из маке-

тов был изображен MINI Cooper S с привязанным сзади парашютом, на другом – MINI с осыпающимися льдинками. Есть макет, на котором изображен MINI со сноубордом на заднем плане, на котором повешена табличка «For Sale». Идея макета – ощущения от вождения MINI гораздо ярче, чем от катания на сноуборде. Новая «спортивная» рекламная кампания проходила под лозунгом «Drive Me» и была разработана специально для российского рынка.

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris10.jpg> В этом году при выводе на рынок MINI Cabrio, слоган которого «Открыт всегда», рекламный макет выглядел так - 4 зонтика, практически полностью закрывающие автомобиль. Ведь крышу не хочется закрывать, даже если на улице дождь. Издания, в которых размещаются макеты, выбирались очень тщательно. В круг «избранных» вошли GQ, Men's Health, FHM, Vogue, Elle, Seasons. В 2005 году к ним присоединился L'Officiel, Harper`s Bazaar.

Автомобильные издания пока в этот круг не попали, сотрудничество с ними отложено до тех пор, пока не возникнет необходимость рассказать более подробно о технических характеристиках MINI. Также специалисты компании в России создали оригинальный welcome package, который покупатели MINI получают вместе с автомобилем. Он состоит не только из стандартной книжки с историей MINI и руководства пользователя, но и из пузырька валерианки (для тех, кто окажется не готов к динамичным передвижениям) и пакета, который обычно выдается в самолетах (для тех, кто плохо реагирует на скорость). Также в welcome package входят лосьон-автозагар (потому что владельцы MINI проводят в автомобиле много времени, но хотят хорошо выглядеть) и книжка с картинками, на которых изображены всевозможные предметы (потому что владелец MINI может увлечься процессом вождения и уехать в незнакомую страну, где ему необходимо будет как-то объясняться с местными жителями). Этот пакет был признан одним из лучших и сейчас используется уже на других рынках.

Создание клуба

Важным моментом в продвижении MINI на российском рынке стало создание клуба, объединившего владельцев автомобиля новой марки. Перед специалистами компании стояла непростая задача – сформировать у российских потребителей такое же отношение к автомобилю, как у европейцев. Будучи культовым автомобилем в Европе, MINI должен был стать таковым и в России. 24 марта 2004 года состоялось первое мероприятие, где владельцы MINI смогли познакомиться друг с другом. Был проведен городской марафон - MINI «шныряли» по улицам Москвы, и их владельцы проходили различные конкурсы. Они вместе играли в боулинг, собирали пазл.

При поддержке второго дилера MINI в Москве – компании Борис Хоф - была устроена спартакиада народов MINI, где в течение 8 воскресных дней проводились соревнования по самым разным видам спорта – от минигольфа до домино, от картинга до керлинга.

<http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris11.jpg> Оказалось, что у владельцев MINI много общего, они действительно близки по духу. Теперь клуб «миниводов», как они себя сами называют, живет своей жизнью без участия тех, кто его придумал и создал. MINI Club был переименован в MINI People, сайт Minipeople.ru стал площадкой для общения, куда приходят и владельцы старых Mini, и те, кому этот автомобиль просто нравится. В августе 2004 года российские «миниводы» ездили в гости к украинским владельцам MINI в Киев. Во встрече, пришедшейся на День Независимости Украины, приняли участие 20 автомобилей. В этом году они по собственной инициативе едут в Ригу. <http://old.e-xecutive.ru/files/img2/miniris3.jpg> Недавно 30 автомобилей MINI собрались на Воробьевых горах для съемок передачи «Драйв» для телеканала Драйв ТВ. Но еще более интересным и красочным событием стала свадьба владельцев MINI. Разноцветный эскадрон, состоящий из 30 MINI, сначала припарковался у ЗАГСа на Кутузовском проспекте, а затем сопровождал молодоженов по традиционному маршруту – на Поклонную гору, Воробьевы горы, Красную площадь. Сейчас наиболее активно участвуют в мероприятиях 20-30 автомобилей, членами клуба являются 100 человек, но их число неуклонно растет. Можно сказать, что

специалисты компании добились своей цели – они объединили своих жизнелюбов-космополитов, для которых MINI стал не просто автомобилем, а стилем жизни и отношением к жизни. Владельцы MINI - люди эмоциональные, поэтому и к своим автомобилям относятся эмоционально – дают им имена и очень тяжело с ними расстаются. И речь не только о владельцах, которые более склонны к проявлению эмоций. Например, специалисты компании рассказывают, что один из владельцев MINI, молодой человек ростом под 2 м, ласково зовет свой красный автомобиль с белой крышей «Клюковкой».

Планирование и результаты

Все коммуникационные стратегии и рекламные кампании разрабатываются в центральном офисе, а затем в представительствах, расположенных в разных странах мира, адаптируются с учетом специфики местного рынка. «Наша уверенность основана на тщательном планировании и подготовке, - говорит Елена Кравец. - Планирование для российского рынка происходит в России с учетом именно нашей специфики. Нам никто ничего не навязывает, мы сами решаем, как нам жить». Центральный офис компании выступает коммуникатором, помогает осуществлять связь между различными рынками, помогает обмениваться опытом и новыми идеями. В компании существует циркуляционное письмо «World Best Practices» - это лучший опыт представительств компании, разбросанных по всему миру. Это обмен опытом в мире MINI. Это помогает всем быть более продуктивными, более яркими, аккумулировать лучший опыт и использовать все это локально.

В этом году центральный офис компании выступает организатором нового масштабного проекта «MINI United», который будет реализован в конце октября. В Италии соберутся владельцы MINI со всего мира. Перед гонками "Формулы-1" в Германии, Англии, Бельгии и Швейцарии постоянно проводятся гонки MINI Cooper S - MINI Challenge. В октябре в Мизано будет подведен итог этих гоночных заездов. Работа над трехдневным праздником владельцев MINI ведется с конца 2004 года, и без участия центрального офиса реализация проекта была бы невозможна.

Вопросы к кейсу:

1. Каковы ключевые факторы успеха стратегии BMW Group?
2. В чем, по вашему мнению, уникальность выбранной стратегии продвижения автомобилей MINI на российский рынок?
3. Какие виды стратегических решений описаны в кейсе?

Контрольные вопросы

1. Как стратегия влияет на деятельность организации? (какие дальнейшие действия и работы «внутри» организации и во взаимодействии с внешними структурами следуют из стратегии?)
2. Как должна меняться стратегия организации (например, в ситуации кризиса)?
3. Каковы основные элементы организации как система принятия стратегических решений?
4. В чем особенность принятия стратегических решений как функция менеджеров?
5. Каковы основные этапы процесса подготовки и принятия стратегического и управленческого решения?
6. Назовите стили принятия стратегических решений?

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте концепцию 4 «Р» в стратегическом маркетинге.
2. Назовите стратегические требования современного развития экономики.
3. Укажите особенности определения приоритетов развития.
4. Выделите особенности создания ресурсной основы для конкурентных преимуществ компании на выбранном Вами примере.

Рекомендуемая литература

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. - Разд. 3.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 3.2.
3. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – Гл. 1 – 4

Тема 4. Уровни стратегии фирмы (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Иерархия управления и соответствующие уровни стратегии.
2. Корпоративные, конкурсные и функциональные стратегии.
3. Продуктовая стратегия предприятия.

Практические задания

Кейс «Антикризисный маркетинг ЗИЛа»

В 90-х годах в связи с изменением экономической ситуации в стране многие предприятия российского автопрома оказались в сложном положении. Плановая система сбыта была разрушена, внутренний рынок стал открыт для ввоза импортной техники. Требования потребителей к качеству автомобилей и системам сервисного обслуживания возросли, и очень немногим предприятиям удалось остаться на плаву. Общее ухудшение ситуации в отрасли сказалось и на ЗИЛе. В течение последних пяти лет продажи неуклонно падали. В 2002 году ЗИЛ произвел всего 12,2 тыс. автомобилей. Качество продукции ухудшалось, потребители от нее отказывались. На предприятии отсутствовала четкая система продвижения продукции, поскольку с завода она распределялась по четырем конкурирующим между собой каналам: реализацией продукции занимались четыре разные организации. Поэтому ни о какой единой ценовой политике, единой политике продвижения говорить было невозможно. Каждая из этих

компаний забирала с конвейера ту продукцию, которую сочла нужной, расчеты также происходили по-разному – кто-то отдавал деньгами, кто-то бартером. Целенаправленной работы с дилерами также не было. 80% сбыта приходилось на московские компании, которые взяли на себя функции дистрибутора, перемещая продукцию в регионы своими силами. Направление маркетинга на предприятии как таковое отсутствовало, в течение нескольких лет никто не собирал и не анализировал данные, рекламная активность не велась, о репутации предприятия никто не заботился. Предприятие находилось в глубоком кризисе - потребители про него практически забыли, сотрудники считали, что предприятие скоро закроют, в прессе ЗИЛ упоминался в негативном контексте. Такую ситуацию застала на предприятии новая команда управленцев, которая пришла зимой 2003 года во главе с Константином Лаптевым.

Работа новой команды

Новая команда начала свою работу с анализа текущей ситуации. Был произведен аудит технологических процессов. Каждый руководитель на своем участке проводил анализ положительных и отрицательных моментов и после этого представлял свой план развития направления.

Завод, который был спроектирован и построен 80 лет назад, нуждался в серьезной реконструкции. Расположение практически в центре города промышленного предприятия с литейными цехами накладывает на завод большие ограничения. Помимо этого существовали серьезные проблемы с кадрами. Сочетание низкой заработной платы и «непрестижной» работы на конвейере оказалось малопривлекательным для москвичей – никто не хотел работать простым рабочим на ЗИЛе. Предприятие оказалось в крайне невыгодном положении относительно других автомобильных заводов, которые расположены в регионах. Было принято решение о реконструкции предприятия. Должна быть реализована стратегия сокращения издержек, уход от избыточных мощностей, излишних территорий и дозагрузка существующих перспективных производств, в том числе и внешними заказами. В этом ключе уже начато сотрудничество завода с «Автофрамосом» по производству штамповки основных кузов-

ных деталей для автомобилей Renault Logan. В результате реконструкции в Москве завод должен представлять компактное современное автомобильное производство: штамповка, сварка, окраска, сборка. Все остальное должно быть перенесено на дочерние предприятия.

На заводе была принята программа качества, но эта, казалось бы, позитивная новость обрадовала далеко не всех. Руководству предприятия пришлось вести борьбу с бракоделами. Была введена жесткая технологическая дисциплина, и тех, кто старался «перевыполнить план» в ущерб качеству, например, произвольно сократив положенное для накаливания заготовки время, пришлось наказывать. В то же время был открыт постоянный коммуникационный канал с работниками – им рассказывали об изменениях, о том, почему они нужны всем, а не только руководству. Качество продукции улучшилось, продажи начали расти, с работниками удалось построить конструктивный диалог, и, в конечном счете, ситуация стабилизировалась.

Работа департамента маркетинга

Одним из приоритетных направлений в рамках программы по выводу ЗИЛа из кризиса стало создание эффективной маркетинговой службы. В июне 2003 года на позицию директора по маркетингу был приглашен Виктор Новиченко, вместе с которым на предприятие перешла команда специалистов, с которой ранее он работал в компании «Русские автобусы».

Поскольку специалисты по маркетингу до перехода на ЗИЛ работали в той же отрасли, они сумели быстро включиться в работу. У них уже были рабочие гипотезы, которые необходимо было либо подтвердить, либо опровергнуть. Времени на раздумья практически не было, не хватало многих данных, поэтому программа на 2003 год может быть ярче всего охарактеризована выражением «с марша в бой».

Первое, что сделала новая команда, это ликвидировала четыре конкурирующих канала, реализовывавших продукцию. Было очевидно, что сторонняя организация не в состоянии качественно выполнять работу по перераспределению продукции. Поэтому был создан один единый центр – Торговый дом, - ко-

торый занялся формированием концепции и политики продаж. Помимо наращивания объемов продаж Торговый Дом ведет последовательную работу по увеличению региональной и оптимальному сокращению московской составляющей в общей системе товаро-проводящей сети компании. Предприятие приступило к построению собственной дилерской сети, в рамках работы в этом направлении был проведен ряд исследований, включающий, в том числе, глубинные интервью с экспертами отрасли и дилерами.

Первоочередной задачей, вставшей перед департаментом маркетинга ЗИЛа, стала связь с потенциальными потребителями. На момент начала работы было очевидно, что они настроены по отношению к предприятию скептически. Важно было выяснить, что именно покупателям известно о ЗИЛе, каковы их предпочтения, какая продукция наиболее востребована на рынке. В рамках анализа текущей ситуации был проведен ряд исследований. В том числе проводился анализ публикаций в прессе. Собрав публикации основных изданий, в которых упоминался ЗИЛ, специалисты констатировали, что негативный характер носит подавляющее большинство материалов – этот показатель был равен 80%. Контентный анализ публикаций свидетельствовал о том, что в сознании потребителей складывался образ «умирающего предприятия», то есть предприятия, которое в ближайшее время закроется вслед за обанкротившимся «Москвичом». Подобная ситуация была вполне объяснима. Как уже говорилось выше, коммуникация с потребителями была серьезно нарушена, систематическая работа не велась, информации о заводе было крайне мало, что давало повод для негативных слухов и домыслов. Одновременно с этим в прессе было много публикаций, посвященных развитию печальных событий на «Москвиче», и в случае с ЗИЛом довольно часто проводились соответствующие аналогии. Ходили слухи о том, что завод постепенно разрушается и скоро закроется. В действительности, несмотря на тяжелое положение, завод все это время продолжал работать, цеха не были разрушены, подача электроэнергии не прекращалась. Требовалось существенно откорректировать принципы коммуникации и нала-

дить современную эффективную систему взаимодействия с потребителями и общественностью.

Собрав необходимые данные, департамент маркетинга разработал «Программу репутационного менеджмента на 2003 год», направленную на восстановление «доброго имени» завода, которая сразу же начала реализовываться. Первым пунктом программы являлось определение наиболее значимых для потенциальных покупателей критериев оценки и выбора. Вторым – то, что предприятие может рассказать своим клиентам.

В рамках проводимых исследований специалисты также пытались выяснить, кому нравится ЗИЛ, кому он не нравится, какие потребительские качества называются как положительные. Например, пытались выяснить причины, по которым транспортники, работающие на автомобилях аналогичной грузоподъемности, отказываются от покупки автомобилей ЗИЛа. В соответствии с полученными данными были сформулированы основные коммуникационные послания для потребителей, определены изменения, которые было необходимо внести в продуктовую линейку и структуру сбыта.

В ходе исследований было выяснено, что наиболее важным фактором для потенциальных покупателей является соотношение цены и качества продукции предприятия. В данной ситуации было бы бессмысленно рассказывать им, например, о разработке новых перспективных моделей. Ситуация несколько осложнялась тем, что ЗИЛ был практически забыт, о нем слишком долго либо не говорили ничего, либо говорили плохо. Важно было напомнить всем о том, что ЗИЛ жив, работает. В то же время было принято решение не замалчивать существующие на предприятии проблемы, но делать акцент на том, какие конкретно действия предпринимаются для их решения. Было необходимо донести до сознания потребителей информацию о позитивных изменениях, которые коснулись и производства, и качества, и сбыта. После этого уже можно было рассказывать о том, какие у завода планы на будущее, какие автомобили он собирается выпускать.

В соответствии с данными, полученными в ходе исследований, была разработана программа рекламной активности. «Пробный шар» был пущен летом 2003 года. На начальном этапе, как уже говорилось выше, важно было напомнить потребителям о существовании ЗИЛа и нейтрализовать сложившийся негативный образ, вызвать ассоциацию с чем-то положительным.

Несколько лет назад у ЗИЛа уже был опыт сотрудничества с известным путешественником Дмитрием Шпаро, который совершал на зиловских автомобилях кругосветное путешествие. Поэтому новая команда решила обратиться к уже имевшемуся положительному опыту. Решено было провести локальную акцию. У Шпаро существует программа по работе с трудными подростками, в рамках которой путешественник вывозит детей в специальный лагерь в Карелии. ЗИЛ подарил Шпаро два своих автобуса, на которых он смог бы доставить детей до места назначения. Акция, проходившая при поддержке правительства Москвы, получала достойное освещение в СМИ, было собрано большое количество позитивных публикаций, были телевизионные репортажи. Пробный ход оказался удачным.

После этого осенью 2003 года ЗИЛ запустил серию телевизионных роликов, в которых демонстрировался новый модельный ряд. Концепция рекламной кампании заключалась в формировании в сознании потребителей образа автомобилей ЗИЛ, которые работают в любых условиях и помогают людям. В одном из роликов автомобиль ЗИЛ подвозил бабушку с поросенком, в другом – сельского врача, автомобиль которого сломался в дороге. Важно было показать потребителям, что ЗИЛ не просто продолжает «по накатанной» выпускать более или менее успешные «Бычки», но и делает что-то новое, развивается, чтобы приносить людям пользу. После этого на телевидении появился еще один ролик, в котором была продемонстрирована принципиально новая модель автомобиля с усиленной рамой, новым двигателем и повышенной грузоподъемностью (до 4,5 т).

Весной 2004 года прошел запуск рекламной кампании в поддержку новой маркетинговой акции ЗИЛа. Акция, на подготовку которой ушло пять месяцев,

проходила совместно с дилерами предприятия, с которыми на тот момент уже были установлены конструктивные деловые отношения. Суть акции заключалась в том, что владельцы старых автомобилей могли обменять их на новые. Маркетологи ЗИЛа сознательно пошли на расширение аудитории – принимались к обмену не только старые ЗИЛы, но любые другие отечественные автомобили в той же размерной группе. Фактически акция была направлена еще и на то, чтобы отнять часть рынка у прямых конкурентов. В рамках акции дилерам компенсировали до \$500 за автомобиль, находящийся в плачевном состоянии. Автомобили, находящиеся в более хорошей форме, дилеры восстанавливали сами и выставляли на продажу на вторичный рынок. А клиенты уезжали на новеньких ЗИЛах. Конечно, любая акция стоит денег, предприятию пришлось пойти на затраты. Но последовавший за этим взлет продаж их компенсировал. В течение первого месяца акции рост продаж составил 54%.

Сама по себе система trade-in не является новшеством, но акция ЗИЛа была уникальна тем, что подобных мероприятий никто из производителей грузовой техники до этого не проводил. Идея подобного мероприятия родилась при анализе деятельности наиболее успешных дилеров, которые самостоятельно уже использовали подобную услугу в прошлом. Проведение совместной акции, подкрепленной рекламной кампанией национального масштаба, помогла не только успешным дилерам, но также и тем, кто до этого не мог включить подобную услугу в свой арсенал продаж.

Целевую аудиторию потенциальных потребителей маркетологи ЗИЛа решили разделить на несколько сегментов. Один из них – небольшие частные компании и водители, ведущие индивидуальную трудовую деятельность на собственных автомобилях. Второй сегмент, который был выделен, – это структуры бизнеса, использующие автомобили для обеспечения основной деятельности. Это предприятия пищевой отрасли, легкой промышленности, то есть компании, которые используют транспорт, но не зарабатывают на нем деньги.

В настоящее время служба маркетинга ЗИЛа постоянно ведет мониторинг ситуации на рынке и активности конкурентов, регулярно проводит количе-

ственные и качественные исследования. В соответствии с зафиксированными изменениями в план ежеквартально вносятся некоторые коррективы. Более серьезные изменения вносятся по итогам полугодия.

В настоящее время наиболее серьезную угрозу автомобилям ЗИЛ, впрочем, как и другим отечественным производителям, составляет подержанная импортная техника. В последнее время практикуется ввоз подержанных автомобилей под старый ПТС. Именно такой бесконтрольный ввоз подержанных иномарок специалисты ЗИЛа называют своим самым «недобросовестным» конкурентом. Среди «добросовестных» конкурентов – ГАЗ, МАЗ. В последнее время набирает силу еще один производитель в сегменте коммерческих грузовиков небольшой грузоподъемности – KIA, который развивает собственное производство в Калининграде. Но специалисты ЗИЛа не видят в этом большой проблемы и мудро замечают: «На то и щука, чтобы карась не дремал. Добросовестная конкуренция только приветствуется».

Вопросы к кейсу:

1. Каковы угрозы компании?
2. Выделите сильные и слабые стороны ЗИЛа.
3. Какова особенность внешней среды компании?
4. В чем уникальность стратегий на каждом уровне управления?
5. Насколько эффективна маркетинговая стратегия ЗИЛа?

Контрольные вопросы

1. Какие уровни стратегии выделяются в диверсифицированных компаниях?
2. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
3. Что относится к основным компонентам деловой стратегии?
4. Что определяет и какова роль функциональной стратегии?
5. К каким объектам управления относиться операционная стратегия?
6. В чем заключаются особенности исследования стратегических процессов в организации?

7. Как выявить стратегические проблемы в компании?
8. Каковы основные этапы разработки конкурентной стратегии компании?

Задания для самостоятельной работы

1. Постройте модифицированную матрицу «товар/рынок».
2. Постройте стратегический треугольник для выбранной Вами компании.
3. Подготовьте эссе на тему «Конкурентоспособность компании и глобализация».
4. Приведите технологию выстраивания стратегической пирамиды.
5. Перечислите основные составляющие корпоративной стратегии.
6. Укажите основные направления разработки деловой стратегии организации.

Рекомендуемая литература

1. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 3.2.
2. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). - Гл 4, 6, 7.
3. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - Гл 2, 6.
4. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. – М.: Дело, 2005. - Разд. 2.3.

Тема 5. Анализ внешнего окружения фирмы (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Сущность анализа внешнего окружения фирмы.

2. Оценка главных экономических показателей отрасли.
3. Анализ движущих сил.
4. Анализ конкурентных сил.

Практические задания

Кейс Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл. 3. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы к кейсу:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Контрольные вопросы

1. Каковы основные элементы внешнего окружения организации?
2. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на фирму?

3. Перечислите основные компоненты комплексного анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы)?

4. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?

5. С помощью каких методов организация противостоит неопределенности?

6. Каковы основные этапы стратегической разведки?

7. Каковы основные этапы стратегической диагностики компании?

Задания для самостоятельной работы

1. Выделите методы «Оценки позиций конкурентов».

2. Дайте определение ключевых факторов успеха.

3. Раскройте преимущества методик анализа внешней среды фирмы: STEEPV – анализ, PEST+M анализ».

4. Раскройте особенность метода Р. Гранта?

5. Постройте матрицу Дж.Х. Вилсона на примере российской компании.

6. Примените метод «PDS», SPACE для оценки стратегии российской компании.

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Бизнес – стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 3, 4.

2. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. – Гл. 3.2.

3. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 2.1.

4. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – Гл. 3.

Тема 6. Позиционирование фирмы в отрасли (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Портфельные методы стратегического менеджмента.
2. Эволюция методов позиционирования фирмы на рынке.
3. Трехмерная матрица BCG.
4. Модификации модели GE/McKinsey.
5. Позиционирование фирмы на рынке.

Практические задания

Кейс: Разработка стратегии развития

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод»

ОАО «ИМЗ» является предприятием, специализированным на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ в 1990 году составил 130 тыс. мотоциклов. В то время основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для поездок в лес (охота, рыболовство, сбор грибов, ягод и т. д.). Однако в течение 90-х годов спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился. В результате, в 1998 году предприятие произвело только около 2000 мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства, предприятие оказалось далеко за точкой безубыточности и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Выручка от реализации в 1997 году составила 147,5 млн. руб. Убыток от реализации составил 22,7 млн. руб. Совокупный убыток 1997 года составил 105 млн. руб.

В сложившейся ситуации руководство компании понимало, что для выхода из кризиса ИМЗ должен привлечь стратегического инвестора, а для этого необходимо сформулировать жизнеспособную стратегию долгосрочного развития предприятия. Ключевым элементом такой стратегии должно было стать

определение целевых рынков сбыта и продуктов, которые ИМЗ может предложить для этих рынков.

Ключевые проблемы на начало 2000 года

Несмотря на успехи, достигнутые управленческой командой в 1998–1999 годах, на начало 2000 года предприятие по-прежнему имело ряд нерешенных проблем.

Переход от массового монономенклатурного к мелкосерийному много-модельному производству и запуск в мелкую серию мотоциклов-одиночек без подготовки производства привели к тому, что в срок не выполняется практически ни один заказ. ИМЗ не справляется с заявками на новые модели «Соло-Классик», «Вояж» и «Волк», а также срывает сроки поставок по экспортным заказам.

Несмотря на то, что все модели обеспечивают высокую маржинальную доходность, по полной себестоимости они по-прежнему убыточны. Не удалось существенно снизить постоянные расходы за счет закрытия ряда заготовительных производств, поскольку переход на кооперацию с российскими поставщиками оказался сложным и длительным, а часто и нереализуемым процессом.

По-прежнему актуален вопрос привлечения стратегического инвестора для завершения подготовки производства, реструктуризации имущественно-технологического комплекса и реализации комплексной программы продвижения.

Для создания бизнес-плана, предназначенного для привлечения инвестора, было принято решение разработать долгосрочную стратегию развития ИМЗ. При разработке такой стратегии были рассмотрены следующие возможные варианты развития компании:

- ориентация на традиционный рынок мотоциклов с коляской как транспортных средств для населения российской глубинки;
- ориентация на выпуск мотоциклов-одиночек для развлечения для внутреннего рынка;

- ориентация на выпуск мотоциклов в стиле ретро для зарубежного рынка.

Вопросы к кейсу:

Какое из перечисленных стратегических направлений развития, на ваш взгляд, является правильным для ИМЗ? Почему?

Какая информация необходима для разработки стратегии развития завода?

Контрольные вопросы

1. Каковы движущие силы рынка и конкуренции?
2. Каковы факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы?
3. Перечислите инструменты ведения конкурентной борьбы.
4. Отстройка от конкурентов – особенности и практические примеры.
5. Охарактеризуйте влияние позиционирования на выбор стратегических альтернатив

Задания для самостоятельной работы

1. Раскройте концепцию Абеля и Хаммонда.
2. Охарактеризуйте достоинства и недостатки метода «Цепочка ценностей» М. Портера.
3. Постройте матрицу Hussey на примере выбранной Вами организации.
4. Выделите стратегии российских компаний путем метода MACS?
5. Опишите этапы разработки конкурентных стратегий.

Рекомендуемая литература

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. – Гл. 4.6.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – Разд. 3.4.
3. Прескотт Джон Е. Миллер Стивен Х. Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - Часть 2.
4. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2007. – Гл. 4.

*Тема 7. Анализ внутренней среды фирмы (1 занятие)**Вопросы для обсуждения*

1. Сущность анализа внутренней среды фирмы.
2. Основные элементы анализа внутренней среды фирмы.
3. SWOT-анализ. Стратегический анализ затрат.
4. Оценка конкурентоспособности компании.

Практические задания

Кейс «Отсечение лишнего»

Российские промышленные гиганты часто становятся неэффективными и начинают процесс разукрупнения. В специальной литературе по менеджменту этот процесс называется сокращением или отсечением лишнего — альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства. Причины прекрасно иллюстрирует опыт российских компаний.

Пример неудачного разукрупнения — опыт часового завода «Чайка». В результате реструктуризации, проведенной стараниями директора, «Чайка» превратилась в 18 самостоятельных юридических лиц: производство корпусов и браслетов отделилось от производства часовых механизмов; открытыми акционерными обществами стали даже бывшая котельная и склады. Предприятие, близкое к банкротству, платило деньги за использование собственных складов, по второму разу покупало хранящиеся там остатки. Задолженность в бюджет из-за дополнительных налоговых начислений на оборот между 18 маленькими «Чайками» росла космическими темпами — в 1997 г. она достигла 40 млн. рублей.

Другим путем пошел АвтоВАЗ. Председатель совета директоров концерна Владимир Каданников в одном из интервью рассказывал: «Нам необходимо выделить хотя бы сам автозавод. Потому что есть еще два станкозавода, изготавливающих в числе прочего роботы для основного производства. Они... кормятся с автомобиля. Хотя должны кормиться своим трудом, продавать станки не только АвтоВАЗу, но и другим потребителям. Но стоит их превратить в юридические лица, как надо будет, покупая у них же необходимое нам оборудование, платить НДС и другие налоги. То есть необходим закон о сборе налогов с консолидированного баланса. Тогда нужное нам как воздух разукрупнение не привело бы к увеличению налогов, к потере прибыли, которой и без того катастрофически не хватает». Для решения проблемы разукрупнения руководство АвтоВАЗа создало так называемые бизнес-единицы с самостоятельным бюджетом. Эти подразделения можно легко превратить в самостоятельные

юридические лица, когда будут созданы условия и соответствующее правовое поле для успешной работы.

Однако и такое разукрупнение приемлемо не для всех предприятий. Геннадий Калитин, коммерческий директор Шатурского мебельного комбината: «Теоретически с помощью бизнес-единиц решаются все проблемы: более мелкая единица — более эффективное распределение ресурсов, потому что ею легче управлять. Но мы, когда обсуждали это, поняли, что не готовы. В первую очередь из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, который всю жизнь отвечал за выпуск продукта, вдруг научиться отвечать за прибыль? Далеко еще до этого». Поэтому руководство «Шатуры» нашло еще одно решение проблемы разукрупнения — создало совместное предприятие с иностранным производителем аналогичных изделий. «Они приходят со своим оборудованием, технологией, организацией производства, рынком сбыта. Мы получаем стабильную прибыль», — говорит генеральный директор комбината Валентин Зверев.

Еще один вариант разукрупнения — опыт кожевенно-обувного комбината «Вахруши». Здесь на базе подразделений комбината создали юридически самостоятельные предприятия и предоставили им в аренду основные фонды. «Мы не распродали, а оставили за собой основные фонды, — поясняет Александр Колодкин, гендиректор комбината. — Арендную плату установили минимальную, на уровне налога на имущество и на землю. Угробить новорожденное дитя налогами — дело нехитрое, но кому от этого будет легче? А мы хотели, чтобы сегодня там работало 50 человек, завтра — 100, послезавтра — 300». В результате появились АО «Вахруши-Союз», ООО «Лель», ЗАО «Кратос», ЗАО «Вереск», ООО «Торговый дом Вахруши» и др. Каждое из этих предприятий сегодня является прибыльным и успешно ведет конкурентную борьбу на своем сегменте рынка.

КамАЗ разработал свою схему разукрупнения. Рассказывает генеральный директор завода Иван Костин: «Наши западные кредиторы настаивали на том, чтобы всем заводам, входящим в состав ОАО "КамАЗ", была предоставлена полная юридическая самостоятельность и чтобы они были отпущены в свобод-

ное плавание, а там — кто выплывет, кто не выплывет. Это было невыполнимо. Предположим, выделили литейный завод, а он убыточный. Проходит полгода, чистых активов нет, завод — банкрот, что дальше? Нет литья — встал сборочный завод, завод двигателей. Мы не могли этого допустить, мы сделали все, чтобы выплыли все. И у нас это получилось. Сегодня все девять заводов, кроме автомобильного, являются стопроцентными "дочками" КамАЗа, но имеют достаточную степень свободы для дозагрузки мощностей сторонними заказами при условии выполнения основного, для конвейера. Кроме того, когда стратегическим развитием занимается управляющая компания, проще найти инвестиции для освоения нового продукта, сбалансировав потоки. Хотя заводы могут искать инвесторов и напрямую. Мы готовы продать пакеты акций этих заводов под конкретные инвестиционные проекты. В общем, мы доказали нашим западным партнерам, что нельзя применять предложенную ими методику, просто надо более тщательно разобраться в управлении заводами и сохранить всю технологическую цепочку».

По подобному пути пошли и на заводе электроники и механики (ЗЭиМ). Стратегия заключалась в том, чтобы внутренние преобразования не опережали, но и не отставали от изменений, происходящих вовне. В 1989 г. у предприятия появилась первая дочерняя фирма, в 1990-м их насчитывалось уже 12, потом еще 15. В настоящее время, система насчитывает более 30 взаимосвязанных предприятий. О работе такой системы рассказывает генеральный директор Чебоксарского завода электроники и механики Станислав Ляпунов: «Мы выбрали патронажную систему, но без права вмешательства в оперативную деятельность. Я не мог, скажем, прийти к директору и сказать: "Ты сделай так, а не иначе, и вот эти деньги отдай туда-то". В своих решениях, в том числе и финансовых, наши "дочки" всегда были самостоятельны. У директора есть выбор: сбросить все лишнее или дать шанс выплыть тем, кто на это способен. Когда закончился этап выращивания, мы, чтобы не провоцировать иждивенчество, выдвинули более жесткое условие: неконкурентен — умирай. Сначала это вызвало шок: как, вы согласны потерять вложенный капитал? И мы смогли объяс-

нить, да, лучше потерять неэффективный капитал, чем делать то, что и сейчас продолжают делать многие предприятия, пытаясь поддерживать слабые звенья и умирая при этом сами».

Вопросы и задания к кейсу:

1. Сформулируйте условия «правильного» и «неправильного» «отсечения лишнего».
2. Каковы возможные варианты дальнейшего развития сетевых структур в описанных удачных примерах «отсечения лишнего»?
3. Какие стейкхолдеры заинтересованы в том или ином варианте развития?

Контрольные вопросы

1. В чем заключается содержание стратегического анализа?
2. Перечислите внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия.
3. По каким критериям проводится анализ внутренней среды организации?
4. Эффекты реструктуризации и их влияние на внутреннюю и внешнюю среду организации

Задания для самостоятельной работы

1. Проведите SNW – анализ на примере выбранной Вами организации. Постройте «Профиль способностей» этой организации.
2. Выделите особенности метода QFD.
3. Постройте модель «продукт – рынок» А. Дж. Стейнера.
4. Охарактеризуйте матрицу компетенций Хэмела и Прахалада.
5. Охарактеризуйте стратегию роста доходов и устранения ограничений в организации.
6. Выделите виды и особенности инновационных стратегий российских компаний.

7. Раскройте особенности стратегии «голубого океана».

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Бизнес – стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 7.
2. Глумаков В.Н., Максимцов М.М. Мылышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. - Тема 4.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. – Гл. 3.3.,3.4.
4. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. - Разд. 2.2.
5. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – Гл. 4.

Тема 8. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
2. Подходы к приведению структуры в соответствие со стратегией.
3. Определение стратегически значимых видов деятельности.

Практические задания

Кейс: Проект «Антипробка»

Проект DorogaTV появился в 2006 году в недрах разработок выпускников Нижегородского университета Евгения Макарова и Ивана Шишалова. Их науч-

ная деятельность в то время была связана с изучением беспроводной передачи данных и потокового видео. Прикладным решением научно-исследовательского проекта стала усовершенствованная технология видеонаблюдения. В лаборатории университета они разработали возможность установки видеокамер практически в любом месте города, научились собирать и анализировать полученные с них видеоданные в режиме онлайн по минимально затратной схеме.

На базе этой технологии идея «Антипробка» появилась сама собой. Аспиранты на свои средства установили около десяти видеокамер по Нижнему Новгороду и написали несложные программы, позволяющие в открытом доступе следить за камерами на сайте. Камеры были направлены на дороги города в тех местах, где часто появляются пробки. Посещаемость «самописного» сайта за первые дни выросла до нескольких тысяч пользователей. И сам собой поднялся вопрос об улучшении качества сервиса и увеличении количества видеокамер.

Инвестор

Максим Осокин не был новым человеком в IT, он был владельцем компании оффшорного программирования. Незадолго до знакомства с проектом Осокин продал часть бизнеса крупному игроку. После нескольких месяцев изучения стартапов и предложений с целью реинвестирования он познакомился с авторами проекта и их научным руководителем, профессором Алексеем Умновым. Тогда же «Антипробка» получила свое новое название "DorogaTV", а команда – дополнительные средства.

Идея развития DorogaTV заключается в следующем: за счет привлеченных средств усилить инфраструктуру, количество камер, внедрить дополнительные сервисы, собрать достаточную аудиторию, лояльную к проекту, и сделать ряд сервисов платными для пользователей. Доход, получаемый от пользователей, и продажа локальной рекламы позволят окупить региональный филиал, и аналогичная модель развития будет предложена партнерам в регионах. В результате через два-три года развития видеонаблюдение за дорогами городов

должно быть представлено во всех городах-миллионниках России, включая Питер и Москву. А возврат инвестиций – благодаря развитой инфраструктуре, большому количеству филиалов и пользователей. Регион для тестирования модели – Нижний Новгород, где проект уже работает на начальном уровне.

Старт интенсивного развития и вложенные средства быстро дали результат. Создана компания «Видео Сити», управляющая проектом. К разработкам привлечены высококвалифицированные специалисты. На дороги Нижнего Новгорода теперь смотрят более 100 видеокамер. Дополнительно система DorogaTV обрабатывает данные с 1600 GPS датчиков, установленных на городских маршрутных такси, формируя схему отображения пробок на карте города. Следить за пробками теперь можно не только через сайт, но и с мобильного телефона, поддерживающего GPRS. Для этого пользователь просто устанавливает java-приложение DorogaTV. Кроме информации о пробках в мобильное приложение добавлены дополнительные сервисы – афиша, новости, справочник, интерактивная карта с возможностью поиска адресов и маршрутов. На местном телевизионном канале стартовала программа DorogaTV, рассказывающая о пробках в выпусках новостей. Количество пользователей DorogaTV к началу 2009 года только в Нижнем Новгороде приблизилось к 100 тыс. человек. В настоящий момент «Видео Сити» завершает этап регионального тестирования сервиса, который должен завершиться окончательным утверждением формы DorogaTV как продукта и созданием методов его продвижения на федеральном и международном уровне.

В планах развития - выход на федеральный и международный уровни. Расширение планируется по партнерской схеме, при которой в каждом городе находится компания-партнер, готовая инвестировать в создание инфраструктуры сервиса и сопровождение его на региональном уровне. Доход планируется получать от монетизации ряда сервисов для пользователя и от продажи локальной рекламы.

Статистика

Ежемесячная аудитория уникальных пользователей: получают информацию посредством мобильных сервисов и через сайт - 80тыс. человек, посредством телевидения - около 100 - 150 тыс. человек.

В данный момент доход приносит только реклама:

- реклама в мобильном телефоне в приложении DorogaTV;
- реклама по звонкам из мобильного приложения (расчет стоимости ведется по количеству сделанных звонков);
- сквозная реклама «мобильные + сайт» с учетом геотаргетинга с точностью до улицы и дома;
- баннерная реклама на сайте.

В настоящий момент находится на стадии внедрения:

- монетизация некоторых индивидуальных сервисов, например, возможность получать в определенное время сообщение о пробках на том или ином автобусном маршруте;
- платные индивидуализированные подписки на другую информацию;
- call-центр (вопрос о целесообразности его монетизации решается).

На 1,5 млн. жителей Нижнего Новгорода приходится около 300 тыс. автомобилей.

Задача

Создатели проекта уверены, что сервис необходимо развивать и в других крупных городах, где требуется инструмент для водителей, помогающий ездить по городу и в реальном времени понимать, где можно быстро проехать, а где - нет.

Вопросы к кейсу:

1. Как вывести проект на федеральный уровень?
2. Находите ли вы указанную схему приемлемой?
3. Как вы считаете, готов ли российский пользователь платить за использование аналогичного сервиса?

4. Какова ваша оценка динамики развития рынка мобильных приложений и сервисов?
5. Как построить региональную модель и привлечь партнеров в регионах?
6. Стоит ли отказаться от идеи привлечения партнеров и предоставлять сервис регионам удаленно?
7. Что необходимо учесть в планировании из-за сложившейся рыночной ситуации?

Контрольные вопросы

1. Каковы стратегические достоинства и недостатки линейной структуры управления?
2. Каковы стратегические достоинства и недостатки функциональной структуры управления?
3. Каковы стратегические достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите особенности создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании?
2. Приведите примеры реализации стратегического лидерства на практике российских компаний.

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Бизнес – стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 16.
2. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. – Гл. 4.4.

3. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – Гл. 13

Тема 9. Менеджмент стратегий. Реализация стратегии (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Процесс реализации стратегии: постановка ключевых задач; подбор людей, реализующих процессы; анализ результатов и корректировка действий.
2. Связь стратегии с финансами.
3. Разработка «маршрутной карты» реализации стратегии.
4. Построение документооборота стратегической информации.

Практические задания

Кейс: Партнер на полмиллиона

Московская компания «Калео» — эксклюзивный дистрибутор корейского завода DYS Technology Co., Ltd. В 2006 году она привезла в Россию принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами — это тонкая термическая пленка с инфракрасным излучением, которая укладывается на старую стяжку.

Кабельные теплые полы уже десять лет продвигают в России крупные компании — «Теплолюкс» (16% рынка, по данным Abarus Market Research), Devi (13%), Nexans и Ceihit (по 12%). В десятке лидеров «Калео» — единственный «пленочник», у компании сейчас около 4% рынка, объем которого Abarus Market Research оценивает примерно в \$200 млн. Оборот «Калео» за прошлый год, по оценкам СФ, составил примерно \$8 млн.

Цена пленочного пола сопоставима с кабельным — приблизительно 1,8 тыс. руб. за квадратный метр, но при этом, в отличие от кабельного, пленочное покрытие экономит до 15–20% электроэнергии. Кроме того, пленочный пол требует меньше затрат: его можно, например, укладывать на старую стяжку, не используя клей и мастику. В «Калео» дополнили корейский пленочный пол

комплектующими, упаковали в коробку — в результате получился конструктор для самостоятельной укладки под маркой Caleo.

До сих пор компания развивала бизнес в основном в регионах. Собственной розницы у «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибуторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 городах. Теперь же руководители «Калео» нацелились на завоевание столицы и за счет нее намерены существенно увеличить свою долю на рынке.

В этом году компания выделит на продвижение своей марки примерно 10% оборотных средств. Половина бюджета будет потрачена на федеральную рекламу, в том числе телевизионную (продукция «Калео» часто используется, например, в передаче «Школа ремонта»). Другая часть пойдет на рекламу в московских и региональных СМИ.

«Калео» уже открыла интернет-магазин с доставкой по Москве. Однако 80% систем теплого пола продается через столичные строительные рынки, опыта работы с которыми у «Калео» пока нет. Лидеры рынка — «Теплолюкс» и Devi — работают в Москве и через дистрибуторов, и через штатных торговых представителей. Но для «Калео» слишком затратно выстраивать одновременно два канала продаж. Топ-менеджеры компании стоят перед выбором — набрать в штат территориальных представителей либо найти независимых партнеров, которые обеспечат присутствие Caleo на московских рынках.

Агенты или предприниматели?

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс — возможность контролировать ситуацию в точках продаж. Но трудностей гораздо больше. Так, руководству «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. «От нас потребуются значительные затраты: содержать сотрудников и нести риски, связанные с различными темпами реализации продукта на разных розничных точках», — говорит генеральный директор «Калео» Светлана Антонова. По ее подсчетам, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. руб. ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские точки потребуется не менее десяти. Но основная

проблема — придется предоставлять точкам товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту — привлечь предпринимателей, которые будут выкупать партии товара и самостоятельно работать с розничными точками. В отношениях с партнерами, готовыми стать мелкооптовыми дистрибуторами, риски «Калео» уменьшаются. Партнеры самостоятельно финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для «Калео», поскольку часть прибыли осядет в кармане партнеров.

«Мы хотим идти по пути франшизы, хотя у нас нет ни роялти, ни паушальных взносов. Мы предоставляем продукт и помогаем в его продвижении в Москве, а человек продает его на определенной территории. На нашем товаре можно получать свыше 200% годовых, если иметь стартовый капитал и автомобиль», — объясняет Светлана Антонова.

Потенциальными партнерами могут быть как новички, так и дилеры, имеющие связи на рынках Москвы. По словам Светланы Антоновой, лучшие региональные партнеры «Калео» вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Дорогой дистрибутор

Однако энтузиазм и наличие автомобиля не все требования к партнерам. «Калео» ставит потенциальным дистрибуторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. руб. Эта сумма — своеобразный маяк для «Калео». В компании признаются, что для регионов порог закупок был гораздо ниже — около 50 тыс. руб. Но для Москвы хватит и десяти партнеров, готовых сразу вложить крупную сумму в дело. «Работать с десятком партнеров для нас приоритетнее, чем привлечь сто мелких организаций», — объясняет Светлана Антонова. Всем партнерам компания оказывает маркетинговую поддержку (предоставляет POS-материалы, оплачивает локальную рекламу, обучает сотрудников по различным направлениям и так далее).

По плану руководителей «Калео», вдохновить потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев. «Если за три месяца человек передумает работать с нами, мы готовы принять товар и вернуть деньги. Но за это время он должен разобраться, нравится ли ему заниматься нашим товаром или нет», — говорит генеральный директор «Калео».

Компания уже разместила информацию о поиске партнеров на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса — с целью заинтересовать потенциальных предпринимателей. Но притока клиентов пока нет.

Вопросы к кейсу:

1. Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой — сделать ставку на штатных продавцов или же искать предпринимателей, готовых сделать на марке Caleo собственный бизнес?
2. Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров?
3. Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке?

Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы создания корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании?
2. Раскройте стратегические преимущества и недостатки организационных структур.
3. Выделите методы планирования стратегического партнерства.
4. Раскройте виды и формы стратегического партнерства во внешней экономической сфере.
5. Раскройте особенности разработки проектов внешнего экономического сотрудничества.
6. В чем заключаются стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий.

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите необходимые условия реализации стратегии российской компании.
2. Выделите функции управления и факторы реализации стратегии в современных условиях.
3. Приведите примеры оценки эффективности реализации стратегий российской компании.
4. Выделите основные элементы системы поддержки стратегии российской компании.
5. Систематизируйте особенности уровней стратегических изменений при реализации стратегии российской компании.

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Бизнес – стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 16.
2. Глумаков В.Н., Максимцов М.М. Мылышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. - Тема 7.
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4 – е изд. стер. – М. : КРОНУС, 2008. - Разд. 8.
4. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. учебный элемент 4.
5. Томпсон – мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – Гл. 12.

*Тема 10. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений (2 занятия)**Занятие 1*

Вопросы для обсуждения

1. Методы оценки эффективности стратегического менеджмента.
2. Стратегическое оценивание активов фирмы.
3. Сущность системы сбалансированных показателей.

*Практические задания***Кейс «Роковой выбор»**

Год назад одна крупная энергетическая компания пригласила на должность генерального директора Петра Ситкова. Он с первого взгляда понравился акционерам своей манерой общаться и умением видеть перспективы. В качестве тестового задания Ситков нарисовал стратегический план развития компании до 2013 года и привлекательные цифры, которые только благодаря его активности могли стать реальностью. Никакого конкурса на должность не было. Взяли просто потому, что понравился. Кроме того, это был единственный кандидат, которого «с огромным трудом» нашло одно кадровое агентство на должность с годовой зарплатой в \$1млн, включая бонусы и премии независимо от результата работы.

Прошел год. Сказка былью все никак не становилась. Наоборот, положение компании ухудшилось настолько, что собственники забеспокоились о своем благополучии. И тогда акционеры решили уволить Петра Ситкова и дали ему неделю на то, чтобы сдать дела. Тот горевать не стал, и за оставшуюся неделю поработал «на славу». Он вызвал в кабинет своих замов (10 человек), объяснил истинное положение дел в компании, о чем те и так были в курсе, и выдал всем по «золотому парашюту»: предложил расстаться по соглашению сторон с выплатой пяти окладов. Те с радостью согласились, так как компания была уже на грани банкротства. Себя самого он тоже не обидел. В итоге компания оказалась в глубокой яме с вакантной должностью генерального директора.

Вопросы к кейсу:

1. Как можно было предусмотреть подобные риски?
2. Как следовало поступить акционерам?

3. Какие ошибки, по вашему мнению, они допустили при приеме на работу нового генерального директора?
4. Как их можно было избежать?

Контрольные вопросы

1. Раскройте миссию и корпоративную культуру российской фирмы или организации (малое предприятие, банк, холдинг, ВУЗ и др.)
2. Как согласовать внутрифирменные интересы различных групп?
3. Раскройте особенности стратегий развития и поведения акционированных, конверсионных, малых предприятий.

Задания для самостоятельной работы

1. Выделите основные этапы оценки ключевых компетенций российской компании.
2. Выделите особенности «Теории стейхолдеров».
3. Раскройте сущность инструментов оценки эффективности стратегий.

Занятие 2

Практические задания

Кейс «Идеальный менеджмент»

Крупный российский многоотраслевой холдинг занимается строительством производственных объектов, управлением недвижимостью (сдачей в аренду собственных помещений), нефтепереработкой. Компания находится во владении нескольких собственников, которые стремятся постепенно отдалиться от непосредственного руководства и контроля над бизнесом, не потеряв доходности и влияния на холдинг.

Сотрудники привыкли работать в условиях жесткого контроля сверху, когда большинство вопросов решается собственниками и топ-менеджерами. В результате руководители в значительной степени сосредоточены на решении тактических задач и не имеют достаточно времени для работы над стратегией развития холдинга.

В компанию приходит новый финансовый директор. Владельцы готовы обсуждать с ним существующие проблемы и открыты для предложений. Они ставят перед ним следующие задачи:

- рост стоимости фирмы по показателям ROE и ROI;
- рост показателей рентабельности:
- валовой – (валовая прибыль/ выручка от реализации);
- операционной (операционная прибыль/ выручка от реализации);
- чистой (чистая прибыль/ выручка от реализации);
- рост чистого денежного потока акционеров (с учетом кредитования);
- снижение отношения чистого долга к чистой прибыли;
- увеличение «запаса прочности» = (выручка от реализации - точка безубыточности) / выручка от реализации.

Также предполагается достичь снижения внутренних затрат на единицу продукции (услуг) и провести постепенную оптимизацию структуры фирмы с точки зрения максимизации чистого денежного потока акционеров.

Кроме этого в качестве своего рода бонусной, индикативной (не обязательно, но желательно) задачи сформулировано постепенное снижение доли управленческих расходов в выручке (управленческие расходы / выручка от реализации).

Собственники хотят постепенно отойти от непосредственного управления бизнесом, сохранив при этом возможность видеть его развитие и воздействовать на него. Планируется влиять на работу компании через определенные выше финансовые и какие-то, пока еще не определенные дополнительные стратегические показатели. При этом предполагается, что данные стратегические показатели должны быть измеряемы, т. е. должны выражаться в числовых значениях, определяться по неким параметрам. Это повлечет за собой изменение привычной административно-командной системы управления холдингом.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Предложите новую систему управления холдингом, позволяющую решить поставленные задачи.

2. Какие подходы к системе управления персоналом и его мотивации в данной ситуации предпочтительны?

3. Как научить и мотивировать персонал работать самостоятельно при более низком уровне оперативного контроля?

4. Можно ли создать систему управления, в которой:

- Коллектив постепенно и при этом достаточно быстро заработал бы как одна спортивная команда - дополняя друг друга, поддерживая, усиливая, помогая, сотрудничая.

- Все проходящие через каждого сотрудника потоки информации (в т. ч. управляющей) были бы синхронизированы (а где надо - упреждали) с проходящими через него же потоки ресурсов.

- Достигалось бы максимально автоматизированное и непредвзятое (лишенное, насколько это вообще возможно, влияния человеческого фактора, так называемого «окружения») разделение всей деловой информации на две части: 1) решения по которой можно делегировать подчиненным; 2) которая требует вмешательства самого руководителя. Другими словами – выявление и доведение до сведения руководителей верхнего уровня только тех сигналов, которые требуют их личного внимания.

- Стоимость управления была бы существенно ниже, а оперативность существенно выше, чем при системах финансового управления через традиционное и/или процессное бюджетирование.

В качестве итогового результата хотелось бы получить возможность минимизации внимания топ-менеджеров к оперативным вопросам без потери управляемости и результативности работы фирмы, позволяя им сосредоточиться на стратегическом развитии и взаимодействии с государственными и общественными структурами (что весьма актуально в нынешней ситуации).

При этом получившаяся в результате система управления должна обеспечивать снижение, а не повышение интенсивности и длительности труда менеджеров за счет оптимизации их действий. Требуемые для достижения конкурентоспособности (как минимум сопоставимые со средними по отрасли) ре-

зультаты деятельности фирмы могли достигаться не за счет работы менеджеров по 12-14 часов и без выходных, а за счет более высокой результативности (более высокого КПД) совершаемых ими действий по управлению.

5. Возможно ли для решения подобной задачи формирование проектных команд, состоящих из топ-менеджеров, линейных руководителей и специалистов, непосредственно отвечающих за выполнение бизнес-процессов, определяющих результаты на той или иной стадии работы фирмы?

Контрольные вопросы

1. Раскройте особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.
2. Выделите виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке.
3. Выделите виды и особенности стратегий диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации и развития российских предприятий.
4. Проведите анализ оригинальных предпринимательских идей и стратегических решений.

Задания для самостоятельной работы

1. Систематизируйте цели стратегической оценки активов российской компании.
2. Приведите примеры лидеров стратегических изменений в России и в мире.

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Бизнес – стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 9, 15.
2. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. учебный элемент 5.

II Задания для индивидуальной работы

Индивидуальная работа № 1 по темам: «Стратегия и стратегическое управление», «Процесс разработки стратегии фирмы».

Подготовьте краткий реферат на 5 страниц, раскрыв приоритетные направления развития и стратегии России согласно исследованиям аналитических центров.

Варианты аналитических центров:

1. Международный валютный фонд (IMF)
2. Всемирный банк (WB)
3. Европейский Банк Реконструкции и Развития (EBRD)
4. Ассоциация независимых центров экономического анализа (АНЦЭА)
5. Бюро экономического анализа (БЭА)
6. Государственный университет "Высшая школа экономики"
7. Институт комплексных стратегических исследований (ИКСИ)
8. Институт открытой экономики
9. Институт экономики города
10. Институт экономики переходного периода (ИЭПП)
11. Леонтьевский центр
12. Российская Экономическая Школа
13. Российский Экономический Барометр
14. Российско-европейский центр экономической политики (РЕЦЭП)
15. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)
16. Центр развития
17. Центр экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР)
18. Центр экономических исследований и распространения экономической информации "Открытая экономика"
19. Центральный экономико-математический институт Российской Академии наук (ЦЭМИ РАН)

20. Экономическая Экспертная Группа (ЭЭГ)
21. Экспертный Институт
22. Аналитическая лаборатория «Веди»
23. Мировой экономический форум
24. Centre for Economic Reform and Transformation (CERT)
25. Development Gateway
26. International Center for Economic Growth (ICEG)
27. Stockholm Institute of Transition Economics
28. William Davidson Institute

Индивидуальная работа № 2 по темам: «Стратегические решения», «Позиционирование фирмы в отрасли».

Подготовить кейс, посвященный актуальным проблемам стратегического менеджмента, на примере деятельности российских компаний – ОАО «Лукойл», ОАО «Газпром», ОАО «Татнефть», ОАО «Норильский Никель», ОАО «Казаньоргсинтез» или других компаний, имеющих статус Открытого Акционерного Общества.

Кейс должен содержать следующие разделы:

Раздел 1. Краткое описание проблемы, которую Вам необходимо было решить (проблема выбирается по вариантам).

Раздел 2. Описание ситуации:

2.1. Описание той организации, которая столкнулась с проблемной ситуацией:

- деятельность организации;
- ее положение на соответствующем рынке (доля рынка, конкуренты и пр.);
- краткая история создания и развития организации;
- планы организации (развитие, выход на новые рынки и т.д.);

2.2. Описание хронологии событий, выявление основных этапов развития событий.

2.3. Действующие лица:

- сотрудники, которые принимали непосредственное участие в сложившейся ситуации;
- должность и управленческие функции каждого сотрудника.

Если данная проблемная ситуация затронула другие организации, необходимо описать:

- названия других организаций, которые были затронуты сложившейся ситуацией;
- цели, интересы этих организаций, что их связывает с данной организацией;
- человек (люди), представляющий интересы данной организации, его должность, краткая характеристика.

Раздел 3. Специфическая информация, которую необходимо принять во внимание при решении данного кейса:

3.1. Внешние факторы (ситуация на рынке, экономическая, политическая ситуация в стране и т.д.);

3.2. Состояние организации в момент возникновения проблемной ситуации (отсутствие необходимой компетенции персонала, финансовые проблемы и т.д.).

Раздел 4. Сформулируйте практическую управленческую задачу (управленческий вопрос или перечень вопросов), который решали Вы в данной ситуации и на который необходимо ответить другим при решении данного кейса.

Варианты тем кейсов:

1. Построение организационной структуры, соответствующей стратегии компании
2. Разработка стратегии сопротивления переменам
3. Разработка системы стратегического контроля
4. Управление жизненным циклом организации
5. Оценка готовности компании к стратегическим преобразованиям
6. Постановка системы стратегического планирования в компании

7. Разработка стратегического процесса в компании
8. Проведение стратегической реструктуризации бизнеса
9. Исследование стратегических процессов в организации
10. Оценка стратегического потенциала компании
11. Анализ внешней среды организации
12. Анализ среды непосредственного окружения
13. Анализ движущих сил в отрасли
14. Анализ конкурентной борьбы в отрасли
15. Оценка действующей стратегии компании
16. Выявление ключевых факторов успеха
17. Анализ использования стратегического потенциала организации
18. Выявление стратегических проблем в компании
19. Разработка конкурентной стратегии компании
20. Реализация выполнения стратегии
21. Использование бенчмаркинга при разработке стратегии
22. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию
23. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании
24. Построение системы коммуникаций стратегического менеджмента
25. Создание регламентов стратегического менеджмента
26. Оценка стратегической гибкости компании
27. Особенности разработки стратегии развития, основанной на ключевых компетенциях

Индивидуальная работа № 3 по темам: «Менеджмент стратегий. Реализация стратегии», «Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений».

Варианты заданий:

1. Анализ и прогноз развития внешнеэкономической деятельности Республики Татарстан (экспорт, импорт, внешнеторговый оборот, основные торговые

партнеры Татарстана, товарная структура экспорта и импорта, основные импортеры).

2. Анализ и прогноз развития инвестиционной деятельности Республики Татарстан (*инвестиции в основной капитал в целом и по отраслям, индекс физического объема производства, структура инвестиций в основной капитал, доля иностранных инвестиций*).

3. Анализ и прогноз развития финансовой деятельности Республики Татарстан (*прибыль, формирование финансовых результатов организаций, доля прибыльных предприятий по отраслям, рентабельность реализованной продукции и активов*).

4. Анализ и прогноз развития платежно-расчетных отношений в Республике Татарстан (*кредиторская и дебиторская задолженность, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность, задолженность покупателей и поставщиков, оборачиваемость оборотных средств, платежеспособность, денежные средства*).

5. Анализ и прогноз развития промышленности Республики Татарстан (*число действующих предприятий, объем продукции, индексы промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный финансовый результат, основные фонды, рентабельность*). Определить лидирующие и убыточные отрасли промышленности.

6. Анализ и прогноз развития топливной промышленности Республики Татарстан (*число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции*).

7. Анализ и прогноз развития химической и нефтехимической промышленности Республики Татарстан (*число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции*).

8. Анализ и прогноз развития машиностроения и металлообработки Республики Татарстан (*число действующих предприятий, объем промышленного произ-*

водства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

9. Анализ и прогноз развития лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

10. Анализ и прогноз развития легкой промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

11. Анализ и прогноз развития инновационной деятельности промышленности Республики Татарстан (число предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью, структура затрат на технологические инновации, отраслевая структура затрат на инновации, источники финансирования затрат на инновационную деятельность).

12. Анализ и прогноз развития пищевой промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

13. Анализ и прогноз развития промышленности строительных материалов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

14. Анализ и прогноз развития электроэнергетики Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

15. Анализ и прогноз развития добычи сырой нефти и нефтяного (попутного) газа Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промыш-

ленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

16. Анализ и прогноз развития производства синтетического каучука Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

17. Анализ и прогноз развития производства резиновых шин, покрышек и камер Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

18. Анализ и прогноз развития производства грузовых автомобилей Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

19. Анализ и прогноз развития производства нефтепродуктов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

20. Анализ и прогноз развития производства стальных труб и фитингов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

21. Анализ и прогноз развития производства пластмасс и синтетических смол в первичных смолах Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

22. Анализ и прогноз развития производства бытовых электрических приборов Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

23. Анализ и прогноз развития производства производство растительных рафинированных масел и жиров Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

24. Анализ и прогноз развития производства цельномолочной продукции Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

25. Анализ и прогноз развития производства трикотажных изделий Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

26. Анализ и прогноз развития производства мяса и пищевых субпродуктов крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, животных семейства лошадиных Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

27. Анализ и прогноз развития производства чулочно-носочных изделий Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

28. Анализ и прогноз развития производства сахара Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

29. Анализ и прогноз развития производства маргарина Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

30. Анализ и прогноз развития производства производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности Республики Татарстан (число действующих предприятий, объем промышленного производства, численность, заработная плата, сальдированный результат, производство основных видов продукции).

На основе статистической информации необходимо подготовить аналитический отчет о стратегическом положении отрасли Татарстана, для этого необходимо:

- оценить существующее положение отрасли;
- оценить существующее положение аналогичной отрасли за рубежом;
- сравнить результаты;
- сделать прогнозы основных экономических показателей;
- сделать выводы и рекомендации по усилению конкурентоспособности отрасли.

Прогнозы развития отрасли можно осуществлять с помощью ППП Excel по проведению прогнозного анализа в контексте процесса стратегического управления.

Требования к информации базового ряда

Базовый ряд представляет собой числовое выражение результатов наблюдений, проводимых на протяжении длительного периода времени. С точки зрения прогнозирования, существует четыре важнейшие характеристики базовых рядов:

- Базовый ряд включает в себя результаты наблюдений – начиная с самых ранних и заканчивая последними. Это требование довольно легко выполнить, но оно является обязательным. Если ваши показатели заносятся в таблицу, в которой строки представляют годы, а столбцы – месяцы, то лучше изменить структуру таблицы и расположить даты в одном столбце, начиная сверху, с самого раннего периода.
- Все временные периоды базового ряда должны иметь одинаковую продолжительность. Не следует смешивать данные, например, за один день со средними трехдневными показателями. На практике незначительные

отклонения можно игнорировать. Например, в феврале и марте разное количество дней, однако эта незначительная разница в два-три дня обычно не учитывается в базовых рядах, построенных на основе ежемесячных результатов наблюдений.

- Наблюдения фиксируются в один и тот же момент каждого временного периода. Например, вы отслеживаете количество посетителей вашего ресторана, для определения степени загрузки персонала и оборудования заведения в разные моменты времени. Результаты наблюдений в четверг в 3 часа дня и в субботу в 8 часов вечера будут существенно отличаться. Для корректного определения базового ряда следует проводить наблюдения в одно и то же время дня и в один и тот же день недели.
- Пропуск данных не допускается. Пропуск даже одного результата наблюдения нежелателен при прогнозировании, поэтому, если в ваших наблюдениях отсутствуют результаты за незначительный отрезок времени, постарайтесь восполнить их хотя бы приблизительно.

Особенностью проведения анализа с помощью некоторых инструментов прогнозирования Excel является необходимость расположения базового ряда вертикально, то есть в виде столбцов.

Прогнозирование с применением метода скользящего среднего

Метод скользящего среднего является одним из наиболее простых в прогнозировании и характеризуется сравнительно низкой точностью получаемых результатов. При использовании данной методики, прогнозное значение получается как среднее значение нескольких результатов наблюдений временного ряда. Например, в случае использования скользящего среднего за три года, прогнозом на 2003 год будет среднее значение показателей за 2000, 2001 и 2002 года. При выборе в качестве метода прогнозирования скользящее среднее за пять лет, оценка прогнозного показателя за 2003 год будет определяться как среднее значение показателей за 1998, 1999, 2000, 2001 и 2002 года.

Вычисления с помощью этого метода довольно просты и достаточно точно отражают изменения основных показателей предыдущего периода. Необходи-

димо отметить, что иногда при составлении прогноза более эффективнее использовать скользящее среднее значение за менее короткий промежуток времени, чем методы, основанные на долговременных наблюдениях. Это связано с тем, что применение скользящего среднего, вычисленного на базе меньшего числа наблюдений, точнее отражает изменения в уровне базового ряда.

Чтобы определить, сколько наблюдений желательно включить в скользящее среднее, нужно исходить из предыдущего опыта и имеющейся информации о наборе данных. Необходимо выдерживать равновесие между повышенным откликом скользящего среднего на несколько самых последних наблюдений и большой изменчивостью этого среднего.

Пример: продажа новой продукции

Предположим, Вы руководитель отдела продаж российской торговой компании, специализирующейся на продаже продуктов питания. С недавних пор ваша компания начала реализацию новой минеральной воды. В настоящий момент перед вами стоит задача принятия решения об объеме закупаемой у поставщиков новой партии минеральной воды.

Полученные по истечению последних 10 дней объемы продаж минеральной воды вы вводите в рабочий лист Excel, расположив их в ячейки A2:A11, как показано на рис. 1. Для использования, например, трехдневной скользящей средней объемов продаж минеральной воды, вы вводите `=СРЗНАЧ(A2:A4)` в ячейку B5, а затем с помощью средства Автозаполнение копируете и вставляете эту формулу в ячейки B6:B12 (см. рис.1.). В данном примере (это видно из рисунка) показатель скользящего среднего имеет тенденцию к увеличению, поэтому необходимо увеличить объемы закупаемой у поставщиков минеральной воды.

	A	B	C	D	E	F
1	Фактическая реализация	Предполагаемые объемы продаж				
2	120					
3	132					
4	143					
5	135	131,67				
6	145	136,67				
7	145	141,00				
8	149	141,67				
9	147	146,33				
10	155	147,00				
11	157	150,33				
12		153,00				
13						
14						
15						
16						

Рис. 1. Прогнозирование с использованием скользящего среднего

Альтернативным способом применения скользящего среднего является использование надстройки Пакет анализа. Данную надстройку можно установить следующим образом.

1. Выберите команду Сервис - Надстройки.
2. Появится диалоговое окно Надстройки. Установите флажок Пакет анализа и щелкните на кнопке ОК.
3. В меню Сервис вы обнаружите новую команду Анализ данных. Выберите команду Сервис - Анализ данных.
4. Появится диалоговое окно Анализ данных, а котором содержатся все доступные функции анализа данных. Из списка выберите инструмент анализа Скользящее среднее и щелкните на кнопку ОК.
5. Появится диалоговое окно Скользящее среднее, как на рис. 2.
6. В поле входной интервал введите данные о вашей базовом ряде либо укажите диапазон в рабочем листе, ссылка на него появится в этом поле.

7. В поле Интервал введите количество периодов, которые хотите включить в подсчет скользящего среднего.

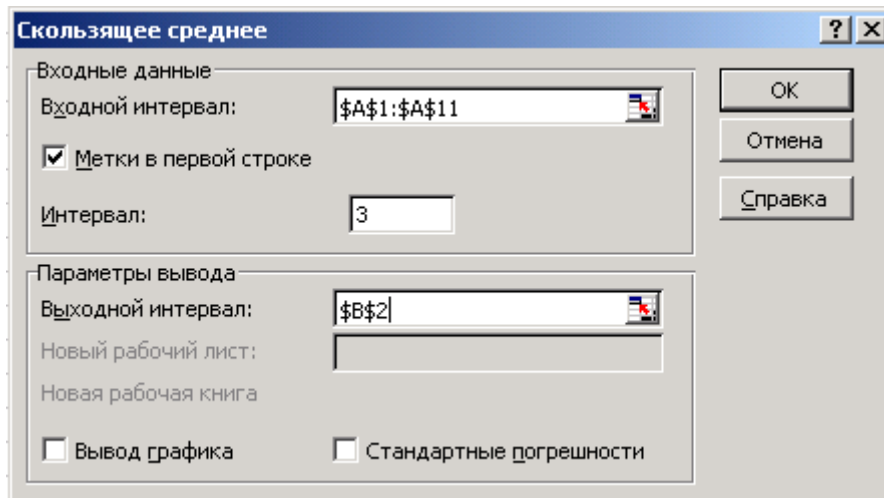


Рис.2. Диалоговое окно «Скользящее среднее»

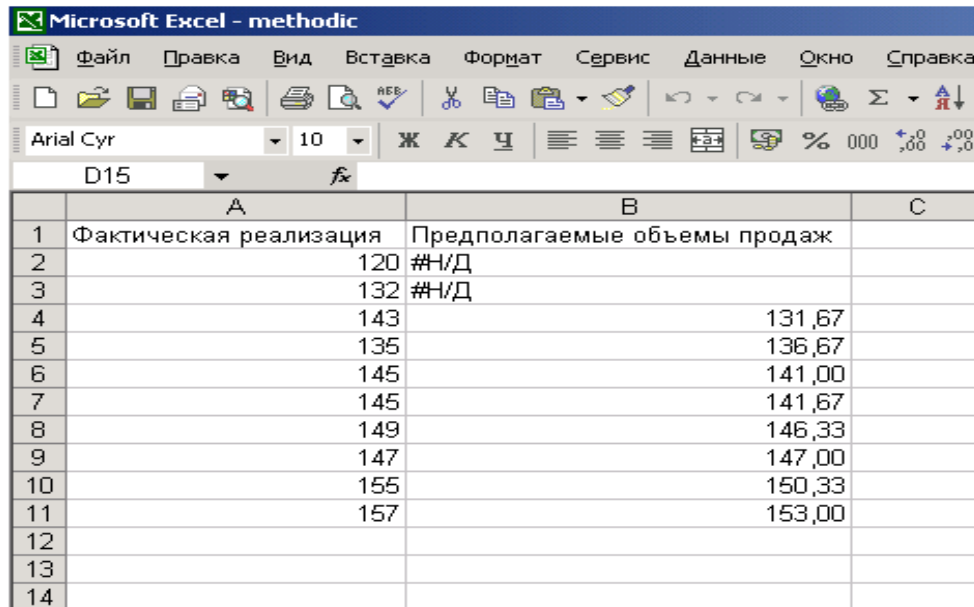
8. В поле ввода Выходной интервал введите адрес ячейки, с которой хотите начать выход (либо просто щелкните на этой ячейке в рабочем листе).

9. Щелкните на кнопке ОК.

Excel выполняет вместо вас работу по внесению значений в формулу для вычисления скользящего среднего. Значения скользящего среднего начинаются со значений #Н/Д, которые равны значению указанного вами интервала минус один. Это делается из-за недостаточного количества данных для вычисления среднего значения нескольких первых результатов наблюдений. На рис.3 показан результат вычисления скользящего среднего с интервалом в 3 периода.

Важно отметить, что, как правило, прогноз с применением скользящего среднего рассматривается как прогноз на период, непосредственно следующий за периодом наблюдения. Другими словами, при вычислении скользящего среднего на базе трех месяцев (последние данные наблюдений в базовом ряду – включают результаты за январь, февраль и март) среднее значение этих трех данных обычно считается скользящим средним для апреля, т.е. первого месяца, непосредственно следующего за результатами наблюдений. Однако, надстройка Excel для вычисления скользящего среднего связывает прогноз с конечными результатами наблюдений в конкретном среднем значении. Напри-

мер, на рис.3 каждый показатель скользящего среднего сдвинут на одну позицию вверх. Поэтому в стандартной интерпретации указанное в ячейке В4 значение является прогнозом не на третий, а на четвертый период. В связи с чем для получения корректного ряда скользящих средних, необходимо выделить все эти значения (в нашем примере ячейки В4:В11 на рис.3) и сместить их на одну строку листа вниз. Это действие присоединит прогнозы именно к тем периодам, с которыми они связаны.



The screenshot shows a Microsoft Excel window titled 'methodic'. The active sheet contains a table with the following data:

	А	В	С
1	Фактическая реализация	Предполагаемые объемы продаж	
2	120	#N/D	
3	132	#N/D	
4	143	131,67	
5	135	136,67	
6	145	141,00	
7	145	141,67	
8	149	146,33	
9	147	147,00	
10	155	150,33	
11	157	153,00	
12			
13			
14			

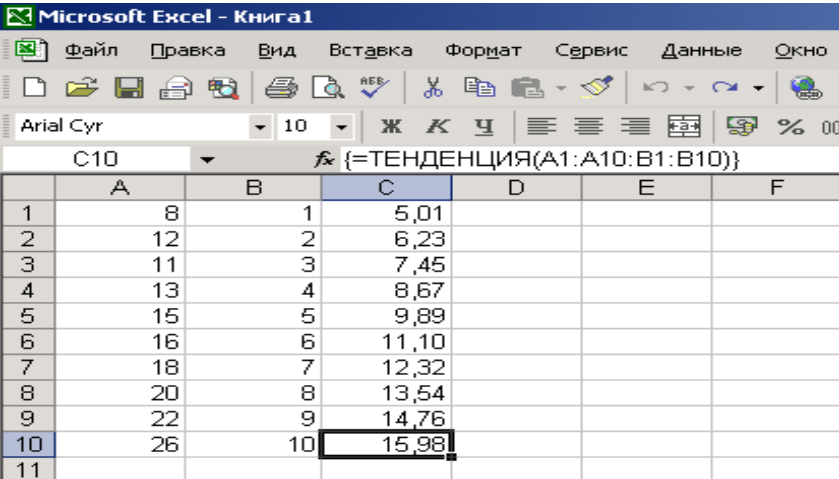
Рис.3. Прогноз с использованием скользящей средней

Прогнозирование с помощью функции регрессии Excel

Использование скользящего среднего является быстрым, но не всегда точным способом выявления общих тенденций временного ряда. Недостатком метода прогнозирования скользящего среднего является то, что он не дает прогноза, выходящего за пределы, в которых данные уже известны. Передвинуть границу оценки будущего во времени представляется возможным через использование одной из функций регрессии Excel. Каждый из методов регрессии оценивает взаимосвязь фактических данных наблюдений и других параметров, которые зачастую являются показателями того, когда были сделаны эти наблюдения. Это могут быть как числовые значения каждого результата наблюдения во временном ряду, так и дата наблюдения.

Составление линейных прогнозов: функция ТЕНДЕНЦИЯ

Наиболее простой способ проведения регрессионного анализа – это использование функции ТЕНДЕНЦИЯ. Предположим, что данные базового ряда внесены в ячейки A1:A10, а дни месяца расположены в ячейках B1:B10 (рис.4). После выделения ячеек C1:C10 и введения следующей формулы массива²: =ТЕНДЕНЦИЯ(A1:A10;B1:B10) мы получаем результат, показанный на рис.4.



	A	B	C	D	E	F
1	8	1	5,01			
2	12	2	6,23			
3	11	3	7,45			
4	13	4	8,67			
5	15	5	9,89			
6	16	6	11,10			
7	18	7	12,32			
8	20	8	13,54			
9	22	9	14,76			
10	26	10	15,98			
11						

Рис.4. Использование функции ТЕНДЕНЦИЯ

Для проведения прогноза на последующие периоды (новые временные моменты), в столбец В необходимо ввести соответствующие дни месяца. Например, для описанного выше примера, в ячейки B11:B24 введем числа 11-24, а затем выделим ячейки C11:C24 и введем с помощью формулы массива следующее выражение: =ТЕНДЕНЦИЯ (A1:A10;B1:B10;B11:B24).

² Для ввода формулы массива необходимо нажать комбинацию клавиш Ctrl+Shift+Enter

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	8	1	8,11							
2	12	2	9,88							
3	11	3	11,66							
4	13	4	13,44							
5	15	5	15,21							
6	16	6	16,99							
7	18	7	18,76							
8	20	8	20,54							
9	22	9	22,32							
10	26	10	24,09							
11		11	25,87							
12		12	27,64							
13		13	29,42							
14		14	31,19							
15		15	32,97							
16		16	34,75							
17		17	36,52							
18		18	38,30							
19		19	40,07							
20		20	41,85							
21		21	43,62							
22		22	45,40							
23		23	47,18							
24		24	48,95							

Рис. 5. Прогнозирование с помощью функции ТЕНДЕНЦИЯ

Excel автоматически рассчитывает для ячеек C11:C24 (рис.5) прогноз на временные моменты с 11 по 24. Данный прогноз будет базироваться на связи между данными наблюдений базового ряда диапазона A1:A10 и временными моментами базового ряда с 1 по 10, указанными в ячейках B1:B10.

Регрессионный анализ с использованием диаграмм

На практике очень часто диаграммы Excel бывают очень полезны при создании прогнозов. Графика позволяет визуально представить данные.

Регрессионный анализ непосредственно на графике можно провести с помощью графической линии тренда. Построим диаграмму на основе данных, содержащихся в ячейках A2:A25 (рис.6).

Щелкнув мышью на диаграмме, вы получите возможность ее редактировать. Щелкните правой кнопкой мыши на ряде нужных данных для его выбора. После этого выполните следующие действия.

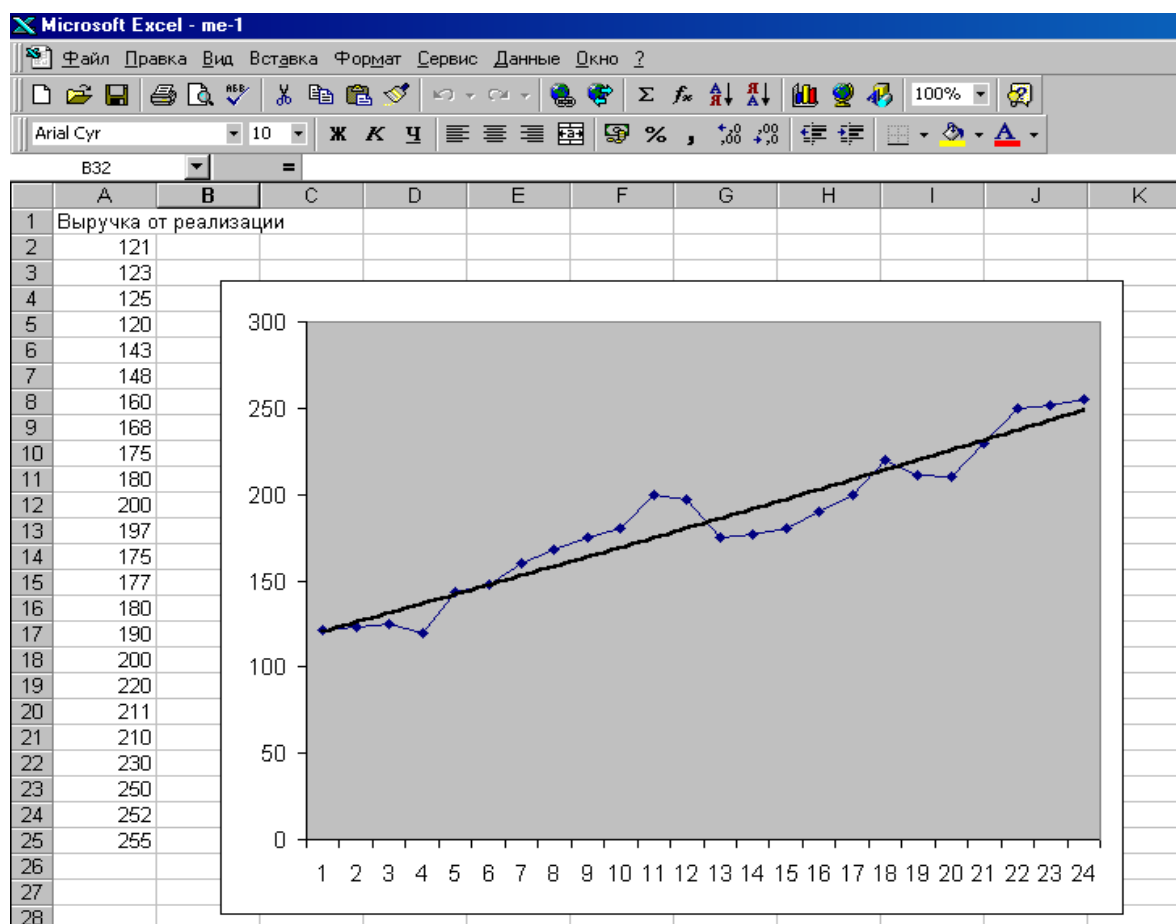


Рис.6. Регрессионный анализ с использованием диаграмм

1. Выберите из контекстного меню команду «Добавить линию тренда».
2. Выберите тип линии тренда Линейная (кроме того можно выбрать Логарифмическую, Полиномиальную, Степенную, Экспоненциальную и Скользящую среднюю).
3. Щелкните на вкладке «Параметры».
4. В поле «Вперед» введите количество желаемых периодов, на протяжении которых линия тренда будет прокладываться вперед.
5. При желании можно установить флажок показывать уравнение на диаграмме. В результате уравнение для прогноза разместится на графике в виде текста. Excel может расположить уравнение таким образом, что оно перекроет некоторые данные графика или линии тренда (либо само уравнение). В этом случае выделите уравнение, щелкнув на нем мышью, а затем перетащите его в другое, более удобное место.

6. Щелкните на кнопке ОК.

Прогнозирование с использованием функции экспоненциального сглаживания

Метод сглаживания является хорошим способом, обеспечивающим динамичное реагирование вашего прогноза на события, происходящие в течение периода протяженности базового ряда. Методы, основанные на регрессии, применяют ко всем точкам прогноза одну и ту же формулу. По этой причине достижение быстрой реакции на сдвиги в уровне базового ряда значительно затрудняется. Сглаживание представляет способ обойти данную проблему. Excel поддерживает один из таких методов с помощью средств Экспоненциальное сглаживание в надстройке Пакет анализа (рис.7).

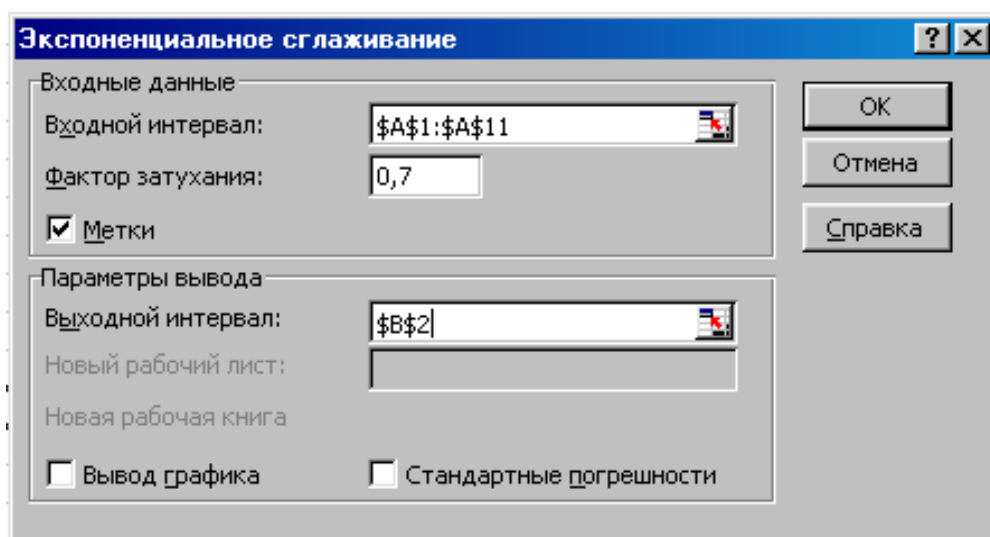
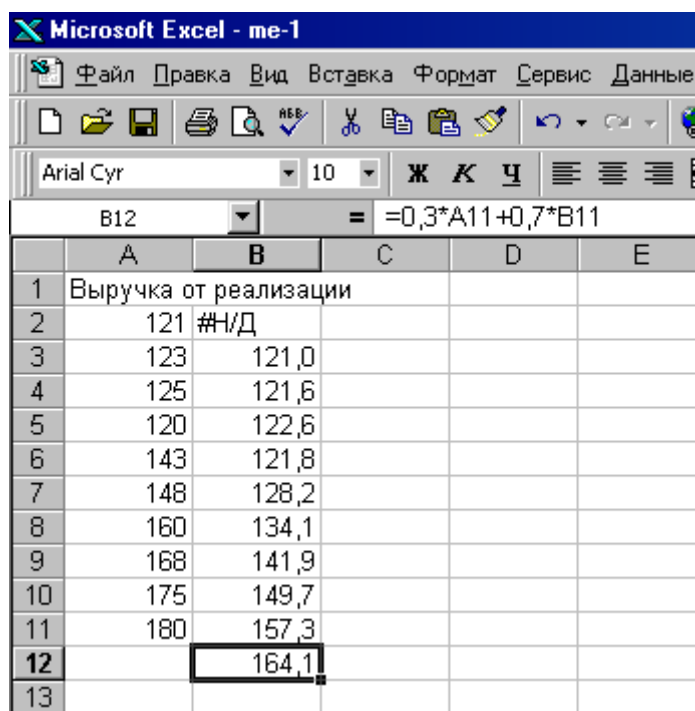


Рис. 7. Диалоговое окно «Экспоненциальное сглаживание»

Далее на основе фрагмента предыдущего примера (диапазона A2:A11 из рис.6) проведем прогнозирование с помощью метода экспоненциального сглаживания. После использования данных из диапазона ячеек A1:A12³ в качестве параметра Входной интервал, установите флажок Метки, ячейку B2 применяете в качестве параметра Выходной интервал, а значение 0,7 – в качестве параметра

³ Ячейка A12 используется для составления прогноза на период, следующий за последним (Excel требует введения в поле Входной интервал диалогового окна Экспоненциальное сглаживание на одну строку больше, чем необходимо).

Фактора затухания (отражает вклад предыдущего прогнозного значения в текущий прогноз). Excel получает прогноз, показанный на рис.8.



	A	B	C	D	E
1	Выручка от реализации				
2	121	#N/D			
3	123	121,0			
4	125	121,6			
5	120	122,6			
6	143	121,8			
7	148	128,2			
8	160	134,1			
9	168	141,9			
10	175	149,7			
11	180	157,3			
12		164,1			
13					

Рис.8. Прогнозирование с помощью экспоненциального сглаживания

Важно отметить, что при выборе фактора затухания нужно помнить, что чем больше фактор затухания, тем точнее отражает прогноз последние данные наблюдений, а чем меньше, - тем сильнее будет отставание прогноза от этих данных.

Задания по построению прогнозов:

1. На основе официальной статистической информации (используя не менее 8-10 базовых значений) произведите прогнозирование следующих макропараметров:

- Курса американского доллара к рублю;
- Курса евро к рублю;
- Показателей инфляции;
- Объемов капиталовложений по отраслям промышленности и в целом по стране (региону);

- Средней заработной платы по отраслям промышленности и в целом по стране (региону);
- Стоимости кредитных ресурсов;
- Биржевых фондовых индексов;
- Прочих показателей, важных, по вашему мнению, для принятия впоследствии стратегических решений.

2. В ходе проведения прогнозирования показателей требуется осуществление некоторой верификации (где это возможно) методик. Другими словами, существует необходимость в использовании нескольких способов прогнозирования для исследования одного и того же ряда данных, а также в сопоставлении и анализа полученной информации.

